

TENEZ LE CAP!...

La lettre de l'association française Edwards Deming

Enfermé dans une logique de pilotage par les chiffres, M. Rebsamen, Ministre du travail, en est réduit à compter sur un "alignement planétaire favorable" de l'économie, pour agir sur le chômage. (photo : Bryce Bradford, licence CC)

Editorial

Pendant que nous préparions cette lettre, principalement consacrée aux indicateurs et aux incitations, j'entendais aux informations que le chômage avait baissé en France, en janvier 2015.

Depuis le temps qu'on attendait ça ! Rendus prudents par une fausse joie du même genre il y a quelques mois, les commentateurs, et jusqu'au Ministre, restent prudents: il faudra attendre quelques mois de confirmation pour conclure à une réelle tendance, à une "inversion de la courbe du chômage".

Avec raison, car le nombre de chômeurs présente toutes les caractéristiques, et surtout les pièges, des indicateurs.

Tout d'abord, il est soumis à des variations naturelles (voire saisonnières). Tirer des conclusions sur le dernier mois, ou même les six derniers mois est hasardeux. En traçant un [graphique de contrôle](#), on pourra se rendre compte si les derniers chiffres sont "accidentels", ou confirment une tendance réelle.

Ensuite, un indicateur doit obéir à une définition opérationnelle. Mieux vaut connaître celle-ci avant d'interpréter l'indicateur. En l'occurrence, c'est essentiellement le nombre de "demandeurs d'emploi" de catégorie A qui a baissé en janvier. Toutes catégories confondues, le nombre d'inscrits à Pôle Emploi a plutôt augmenté. Et on ne prend pas en compte ceux qui ne sont pas inscrits à Pôle Emploi.

Enfin, l'utilisation d'un indicateur incite, si on n'y prend pas garde, à piloter par les chiffres, à occulter ce qui n'est pas mesuré, et à orienter notre mode de pensée, voire nous y enferme. L'indicateur chiffré en vient à masquer le système qu'il décrit partiellement.

En l'occurrence, cet indicateur incite à penser en différence d'emplois créés et détruits, et à compter sur un hypothétique retour à la "croissance" pour obtenir un solde positif.

Il ne décrit pas les situations humaines difficiles ou dramatiques, la perte de confiance en soi, de millions de personnes. Il ne décrit pas non plus le potentiel énorme qui est gaspillé.

Car cet indicateur pourrait aussi décrire une société de l'opulence ! Réalisez : six millions de personnes en France, qu'on a formées et éduquées, pendant des années, pour leur demander ensuite de rester improductives ! Imaginez une entreprise où 20% des salariés ne travailleraient pas !

Pourtant des besoins existent, il suffit de regarder autour de soi pour les identifier. Mais enfermés dans un mode de pensée, nous préférons financer collectivement un chômage de masse. Heureusement des [initiatives récentes](#), inspirées [par ATD](#), tentent d'inverser cette logique mortifère. Encourageons-les !

Philippe PRUVOST

Sommaire

2

Le management par objectifs

3

La ROSP (Rémunération sur Objectifs de Santé Publique)

5

Deming et les indicateurs de l'ISO9001

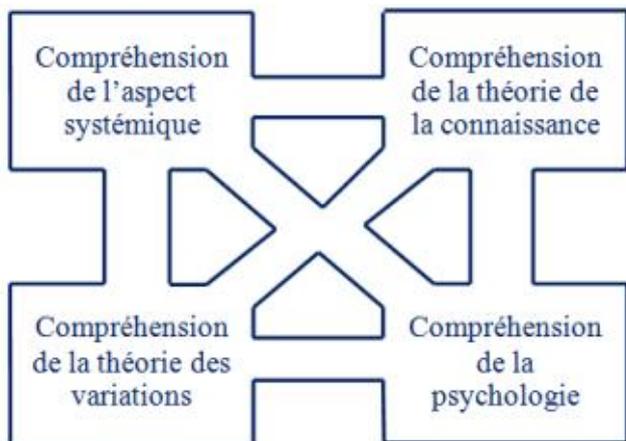
7

Dans la bibliothèque de l'AFED : *Les stratégies absurdes*, de Maya Beauvallet

LE MANAGEMENT PAR OBJECTIFS

Il est regrettable de constater que certaines pratiques que Deming a sévèrement critiquées dans ses livres sont toujours d'actualité...

Par exemple : on paye toujours « à la pièce » dans certains secteurs d'activité (citons le cas du secteur du bâtiment et celui de l'habillement) ; les primes sont partout (dans le secteur de la distribution et le secteur de l'édition par exemple) ; le management par objectifs (ou MBO pour Management By Objectives) est toujours utilisé dans les entreprises aussi bien privées que publiques (citons le cas bien connu de la Police Nationale). Arrêtons-nous donc sur ce MBO. Pour comprendre pourquoi il est totalement obsolète, nous allons le considérer via les quatre piliers de la connaissance approfondie : les théories des variations et de la connaissance, les aspects systémique et psychologique. Pour être efficace, il faut absolument considérer ces quatre piliers ensemble, sinon le risque est que l'action soit incomplète. Ils sont donc indissociables et reliés entre eux, comme le représente fort judicieusement Peter Scholtes dans l'illustration ci-après (reprise du texte de la leçon inaugurale de Henry Neave intitulée « [The Deming Dimension : Management for a Better Future](#) » :



- La théorie des variations nous permet de comprendre que fixer arbitrairement des objectifs ne sera pas la clé pour améliorer les performances. Un commercial, par exemple, réalisera tel mois un certain nombre de ventes, le mois suivant ce chiffre variera. Comme le précise Deming dans *Du nouveau en économie* : « Il y aura toujours des variations entre les êtres humains, dans les résultats, dans les services, dans les produits. »

- Intéressons-nous à l'aspect systémique : la coopération entre les membres d'une organisation est indispensable pour atteindre le but du système. Dans le cas du MBO, la coopération est détruite puisque l'esprit d'équipe est détruit, la compétition

étant de mise. Or, seul le système peut aider à l'amélioration globale des performances.

- La théorie de la connaissance nous permet de comprendre que le MBO ne repose sur aucune théorie scientifique. En effet, une théorie permet de faire des prévisions, mais ce n'est pas le cas du MBO, puisque les objectifs sont fixés sans aucune assise théorique. Exhorter ne suffit pas, il faut comprendre l'environnement de l'employé pour pouvoir l'aider.

- Enfin, on comprend aisément l'aspect psychologique, à savoir le stress généré par ces objectifs chiffrés. « Vais-je y arriver ? Si je n'y arrive pas, comment va réagir mon manager ? » Parfois, certains développent les pires comportements qui soient, et ce uniquement pour atteindre leurs objectifs chiffrés...

On constate donc que la pratique du MBO influe de façon significative sur les conditions de travail, mais on ne s'en rend pas compte jusqu'à quel point lorsque les quatre piliers ne sont pas considérés ensemble. Il faut donc arrêter de fixer des objectifs en

pensant que cela suffira pour améliorer les ventes, il faudrait plutôt s'intéresser aux clients, savoir pourquoi certains achètent les produits / services et comprendre pourquoi d'autres ne les achètent pas. Si les produits / services ne sont pas d'assez bonne qualité, alors il faut se poser des questions et chercher la bonne voie pour agir. Et lorsque les ventes sont mauvaises, la responsabilité n'incombe pas aux employés mais bien au système dans près de 90

% des cas. Mais malheureusement, les entreprises ne cherchent bien souvent une explication de ces mauvaises ventes que dans les 10 % restants dus à des causes spéciales ou aux individus, en omettant les 90% dus au système. Ce raisonnement défie véritablement toute logique...

Par ailleurs, dans le cas le plus favorable, lorsque les ventes sont bonnes, là encore les performances sont dues à 90% au système. Les *prima donna* n'ont donc pas de raisons de s'attribuer les réussites !

Sven Hoogs

Brèves

Que faire pour vendre plus ? Une question que s'est posée bon nombre de personnes... Mais la solution n'est pas d'utiliser des outils de motivation extrinsèque : on a bien compris que les primes et autres commissions ne fonctionnent pas. Il existe des organisations qui les ont abandonnées, c'est le cas de l'entreprise Pluralsight. L'auteur de [cet article](#) (en anglais), M. Aaron Skonnard, nous donne 6 bonnes raisons de supprimer les commissions de vente attribuées aux commerciaux. Les voici :

- ces commissions ne les motivent pas vraiment ;
- elles ont pour conséquence une sous-optimisation dû à un fonctionnement en silos ;
- l'organisation focalise son attention sur les employés en occultant totalement l'importance du système ;
- les commissions ne prennent pas en compte le long-terme ;
- elles ne sont pas basées sur la compréhension du système ;
- et enfin, leur utilisation va à l'encontre de ce qui est le mieux pour le client.

Il est possible de travailler autrement, mais pour cela il faut mettre en pratique les recommandations de Deming.

Dans ce second [article paru dans le Daily Sun News](#), Mme Lisa McLeod nous explique que le pilotage par les chiffres conduit à la médiocrité. L'aspect quantitatif ne doit pas prendre le pas sur l'aspect qualitatif, comme c'est bien souvent le cas. Elle illustre cela en évoquant une performance sportive. Et au travers de cet exemple, on comprend qu'il faut permettre aux employés de travailler dans les règles de l'art.

Enfin, pour ceux qui ne se rendent toujours pas compte de la dangerosité du MBO, nous leur conseillons de regarder l'émission [Cash Investigation](#), présentée par Mme Élise Lucet. L'émission décrypte une des maladies mortelles évoquées par Deming, la vision à court-terme, provoquée ici par l'actionnariat. L'émission révèle le MBO tel qu'il est pratiqué au sein de l'entreprise Pages Jaunes et la concurrence à outrance qui y est associée. Simplement consternant et déplorable.

LA ROSP : RÉMUNÉRATION SUR OBJECTIFS DE SANTÉ PUBLIQUE

Comment la vision comptable de l'Assurance Maladie cherche à influencer les médecins dans leur pratique...

Entérinée lors de la convention nationale du 26 juillet 2011, la ROSP est un nouveau type de rémunération incitative destinée aux médecins. Les premiers concernés ont été les médecins généralistes, puis d'autres spécialités les ont suivis dans un second temps (citons les cardiologues, gastro-entérologues et hépatologues, entre autres ; dans cet article, seul le cas des médecins généralistes sera abordé).

CHASSEURS DE PRIMES ?

Qu'est-ce que la ROSP ? Il s'agit d'une prime allouée aux médecins traitants lorsqu'ils atteignent différents objectifs chiffrés (ou cibles selon l'Assurance Maladie). Pour les médecins généralistes, ces indicateurs sont au nombre de 29 ; pour être précis, 24 indicateurs ont des objectifs chiffrés concernant le suivi des pathologies chroniques, la prévention et l'efficacité ; 5 autres indicateurs concernant l'organisation du cabinet n'ont pas d'objectifs chiffrés. Prenons donc un exemple : pour l'indicateur concernant l'hypertension artérielle, l'objectif est que 60% des patients traités par antihypertenseurs aient une pression artérielle inférieure ou égale à 140/90 millimètres de mercure. Pour que l'indicateur puisse être pris en compte, le seuil minimum requis est de 20 patients. Concrètement, voici les informations que le médecin traitant doit renseigner sur le site « ameli.fr » :

SAISIE DE L'INDICATEUR	
Nous n'avons pas de données vous concernant	
Tableau de saisie d'indicateur déclaratif	
	Num./Denom. Au 31/12/2012
Nb patients « médecin traitant » traités par antihypertenseurs et vous ayant consulté au moins une fois dans l'année, qu'il ait bénéficié d'une prise tensionnelle ou non, dont les derniers chiffres de pression artérielle sont ≤ 140/90 mm d'Hg	16
Nb patients « médecin traitant » traités par antihypertenseurs et vous ayant consulté au moins une fois dans l'année, qu'il ait bénéficié d'une prise tensionnelle ou non	40
Votre niveau	40%

Pour pouvoir renseigner cet indicateur, la prescription d'antihypertenseurs devient *de facto* obligatoire, puisqu'il est clairement précisé que seuls les patients traités par antihypertenseurs seront pris en compte. Lorsque les objectifs sont partiellement ou entièrement atteints, une rémunération par points est calculée ; concernant l'indicateur pour l'hypertension artérielle, le nombre maximal de points est de 40, sachant qu'un point vaut 7 euros...

Que penserait Hippocrate de tout cela ?

D'après l'Assurance Maladie, cette rémunération incitative va permettre d'améliorer la qualité des soins... Mais tous ne sont pas de cet avis. Selon le Dr. Jacques Lucas, vice-président du Conseil National de l'Ordre des Médecins, 4% ont refusé la ROSP. Pourquoi ? Dans [sa thèse \(dont la lecture est vivement conseillée\)](#), le Dr. Andrian s'est intéressée aux motivations de ces médecins minoritaires ; des entretiens ont été menés afin de comprendre les raisons de leurs refus. Et contrairement à l'Assurance Maladie, ces médecins pensent que la ROSP n'améliorera ni les pratiques ni la qualité des soins, car certains indicateurs sont « non valides scientifiquement », ils se voient « accusés de ne pas pouvoir évaluer sérieusement les pratiques médicales, que les médecins répètent être une prise en charge globale », mais aussi que les « indicateurs choisis dans la ROSP [sont] des indicateurs "à côté du métier" ».

DES EFFETS PERVERS...

Le conflit d'intérêt est également évoqué : « la notion de contrats de résultats et non plus de moyens est fortement dénoncée. Il en est de même du conflit d'intérêt contenu dans le dispositif. Il intervient entre le médecin et son patient : le médecin

de la relation au soin », « modification de la pratique d'information du patient ». Au vu de ces effets, on peut vraiment se demander quel est l'intérêt pour le patient...

A posteriori, certains médecins pourraient également se rendre compte de ces effets pervers, mais une fois inscrits dans ce dispositif, les médecins n'ont plus la possibilité d'en sortir ! Par ailleurs, il est étonnant qu'ils n'aient pas été suffisamment informés en amont de la possibilité de refuser ce nouveau dispositif de rémunération à la performance (ce qui pourrait en partie expliquer que très peu de médecins l'aient refusé).

L'ÉCLAIRAGE DE DEMING

Que dirait Deming de cette prime ? Dans *Du nouveau en économie* (DnE), Deming précise qu'une prime « est un facteur de démoralisation pour toutes les personnes concernées, y compris celle qui reçoit la prime » (p.91, DnE 1ière édition). Pourquoi donc ? Parce qu'elle s'attaque au sentiment de fierté du travail. Les gestionnaires ont tort de penser que l'on peut financièrement inciter un professionnel, car la fierté du travail bien fait ne peut s'acheter. Un médecin l'exprime d'ailleurs assez clairement : « *Les médecins sont tellement nuls qu'on a besoin de poser des primes ? C'est assez dévalorisant, c'est dégradant.* » (thèse, p.103).

Par ailleurs, le phénomène de surjustification est également évoqué dans la thèse : il « introduit la motivation externe de l'argent. La récompense conforte par ce mouvement externe ce que le médecin pensait déjà faire ou s'appliquer à lui-même [...] la récompense a l'air de balayer l'auto-détermination et la compétence avec lesquelles le médecin s'était donné dans sa propre ligne d'action. [...] La surjustification renvoie aux médecins une image diminuée [...], dans laquelle leur conscience morale de bien faire est monétisée » (thèse, p. 106-107).

Deming parle plutôt de « super justification » mais la signification reste la même : « Les systèmes de récompenses qui sont actuellement pratiqués sont souvent des super justifications [...], le résultat d'une récompense sous forme d'argent est au mieux insignifiant, mais peut être source de découragement. Celui qui reçoit une récompense de quelqu'un qu'il ne respecte pas se sentira dégradé » (DnE, p. 91). Et c'est effectivement le cas, puisque les relations entre les médecins et l'Assurance



Hippocrate refuse les présents d'Ataxerxès (Girodet 1792)

Maladie ne sont pas bonnes. En effet, les médecins mentionnent le « mépris affiché des caisses, et plus largement des tutelles » ; « la sécurité sociale et les tutelles frisent l'indécence en évaluant la qualité des pratiques alors que tout a été fait pour ne pas créer les conditions de qualité ». Et il y a perte de confiance : « ici, la confiance est entamée à cause d'un manque de crédibilité de l'Assurance Maladie d'une part et à cause de la dissimulation qui a entouré la ROSP, donnant l'idée qu'il y avait "quelque chose à cacher" » (thèse, p.102-103).

Des travaux en sociologie viennent également confirmer la dangerosité de ce type d'évaluation et de rémunération à la performance. Une comparaison est même faite avec le salariat : la sociologue Mme Linhart « évoque clairement pour les salariés ce management qui attaque la ressource fondamentale du travail et qui fonde la légitimité : l'expérience. [...] Évaluation, démarche qualité bordent la voie dans laquelle les salariés se doivent de cheminer, sans plus pouvoir faire appel à leur expérience ».

Le problème avec cette ROSP, c'est

qu'elle déstabilise le rôle-même du médecin. Faut-il rappeler aux administrateurs de l'Assurance Maladie que les médecins ont une longue formation qui les préparent à effectuer leur métier dans les règles de l'art ? Un médecin sait ce qu'il doit prescrire, à qui et quand il doit prescrire ; rien ne devrait interférer entre le médecin et son patient pendant la consultation. La relation médecin-patient devrait être indépendante, dépourvue de tout autre enjeu...

CONFLITS D'INTÉRÊTS ?

Mais alors, pourquoi donc cette ROSP ? L'Assurance Maladie aurait-elle oublié sa mission d'intérêt général ? D'autres intérêts financiers seraient-ils plus importants que ceux des patients ? Il est intéressant de noter ce que révèle l'analyse des réponses aux questionnaires envoyés aux médecins : suite au [test exact de Fisher](#), il y a une corrélation qui est établie entre les relations avec l'industrie pharmaceutique et les relations avec l'Assurance Maladie. Ainsi, les « industrie pharmaceutique et assurance maladie

sont assimilées (corrélation des relations entretenues), probablement vues comme utilisant les mêmes stratégies » (p.75-76,85). Cette corrélation a vraiment de quoi inquiéter...

Dans un document disponible sur le site Ameli, il est mentionné que « la France métropolitaine compterait entre 12 et 14 millions d'adultes hypertendus ». Cette estimation a sûrement de quoi laisser bien songeurs ceux qui commercialisent les anti-hypertenseurs...

En guise de conclusion, voici le texte d'une lettre envoyée par un médecin au directeur d'une Caisse Primaire d'Assurance Maladie :

« Par la présente, ainsi qu'il m'en est donné la possibilité, je vous informe que je refuse la rémunération « à la performance » avec objectifs chiffrés, qui m'est proposé par la nouvelle convention médicale. Je ne refuse nullement les objectifs de santé publique qui y sont inscrits. Ces objectifs et l'ensemble des éléments qui en sont l'objet, relèvent, de toujours, de notre pratique quotidienne, de notre éthique et du code de déontologie médicale. Je considère donc que je n'ai aucune raison d'être rémunéré aujourd'hui, pour la mise en œuvre d'obligations qui se sont, de toujours donc, imposées à moi. Par ailleurs, je considère prendre en charge des malades et non des maladies, avec tout ce que comporte d'aléatoire l'humain qui ne saurait être ramené à de simples valeurs statistiques ou de simples données biomédicales. Il ne saurait encore moins lui être attribué une quelconque valeur marchande ajoutée alors que c'est bien de cela dont il s'agit, au final, dans cette nouvelle convention ».

Li Yang-Khan

PS : mes remerciements au Dr. Andrian pour son aide et ses suggestions pour l'élaboration de cet article

Quelques liens pour poursuivre la lecture ...



Disponible sur Gallica :
Du Génie d'Hippocrate et de son influence sur l'art de guérir. Dr. Charles-Hardy Des Alleurs (1824)



Un article sur la revue du Mauss permanente : *Les médecins sont-ils intéressés à l'intéressement ?* par Nicolas Da Silva, économiste.



DEMING ET LES INDICATEURS DE L'ISO9001

Les exigences de la norme la plus connue sont-elles solubles dans la philosophie de Deming ?

Beaucoup d'entreprises susceptibles d'appliquer les idées de Deming sont certifiées ISO9001. Elles sont donc contraintes par la norme, et notamment par l'obligation de surveillance et mesure des processus. La plupart du temps, ces entreprises traduisent ces exigences par le suivi d'indicateurs et la définition d'objectifs, ce qui peut sembler aller à l'encontre de quelques-uns des principaux points de la philosophie de Deming. Comment ces exigences peuvent-elles être traduites concrètement en entreprise, afin de respecter simultanément la norme et la philosophie de Deming ?

Pour répondre à cette question, il est nécessaire tout d'abord de faire abstraction des pratiques usuelles, des recommandations ou exigences des auditeurs des organismes de certification, pour reprendre le texte précis de la norme.

QUE DIT LA NORME ?

La partie de la norme ISO9001 (version 2008) qui concerne ce sujet est le début du paragraphe 8, intitulé « Mesure, analyse et amélioration ».

Le §8.1 indique que « l'organisme doit planifier et mettre en œuvre les processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration nécessaires pour démontrer la conformité du produit, du SMQ, et améliorer en permanence le SMQ[i]. Cela inclut la détermination des méthodes applicables, y compris les méthodes statistiques, et l'étendue de leur utilisation. »

Le §8.2 détaille différents domaines d'application de cette surveillance : la satisfaction du client (§8.2.1), les audits internes (§ 8.2.2), les processus (§8.2.3), et le produit -ou service- fourni (§8.2.4).

Attardons nous sur le §8.2.3 : ce paragraphe demande que l'entreprise utilise les méthodes qu'elle jugera « appropriées pour surveiller, et lorsque c'est applicable, mesurer les processus du SMQ. Ces méthodes doivent démontrer l'aptitude des processus à atteindre les résultats planifiés, et si ce n'est pas le cas, des actions correctives doivent être mises en place ». Elle conseille par ailleurs de « déterminer les méthodes de mesure (type, étendue de la surveillance) en fonction de l'impact du processus concerné sur le produit ou le SMQ ».

Pour mémoire, le §4.1 de la norme indique que les processus du SMQ sont les processus relatifs au mana-

gement, à la mise à disposition de ressources, à la réalisation des produits, et aux mesures, à l'analyse et à l'amélioration. Le champ d'application est donc très large...

On remarquera que la norme ne parle pas d'indicateurs, mais de méthodes de surveillance et de mesure. La surveillance, qui peut se faire par différents moyens (revue de processus, audits internes, analyse de dysfonctionnements, etc.), n'est complétée par des mesures que lorsque c'est applicable. La norme ne parle pas non plus d'objectifs, encore moins d'objectifs chiffrés, mais utilise l'expression « résultats planifiés ».

Enfin, rappelons que la norme n'impose pas les processus du SMQ : c'est à l'organisme de déterminer les processus qu'elle met en œuvre (§4.1), en fonction de son activité et de sa stratégie.

LES INDICATEURS SONT DES MESURES

Deming n'est bien entendu pas contre les mesures, n'oublions pas qu'il était d'abord statisticien. En tant que tel, il appelle à la plus grande prudence, d'une part sur les conditions d'obtention de ces mesures et, d'autre part sur leur interprétation et les conclusions qu'on en tire.

Sur les conditions d'obtention des mesures, il recommande la création et l'utilisation de « procédures opérationnelles ». Il s'agit de modes opératoires détaillés à suivre pour obtenir les mesures, et minimisant les risques d'erreur qui pourraient être induits par des méthodes différant au fil du temps ou en fonction des personnes effectuant les mesures.

L'interprétation des mesures doit être faite avec prudence : tout moyen de mesure comporte naturellement des imprécisions, la mesure elle-même se fait sur des échantillons, ou sur un temps limité, etc. Jusqu'où les mesures réalisées seront-elles bien représentatives de l'ensemble d'une population, sur un laps de temps plus large ? Est-ce qu'on aurait pu, lors des mesures, tomber par exemple sur un échantillon particulier, très différents des autres ? Cet échantillon particulier ne risque-t-il pas de nous faire prendre des décisions inadaptées pour une majorité très différente ?

Pour répondre à cette difficulté, Deming recommande de réaliser plusieurs mesures aléatoires, et

d'utiliser les graphiques de contrôles pour repérer les échantillons particuliers (liés à des causes spéciales). Les graphiques de contrôles sont un des moyens les plus simples à mettre en œuvre pour répondre à ces questions, mais rien n'interdit de faire d'autres analyses statistiques.

On voit donc qu'utiliser les défini-



Le plus simple des instruments de mesure nécessite une définition opérationnelle pour être correctement utilisé. Par exemple pour une balance à plateaux, on peut demander une double pesée (photo Hans Splinter, licence CC)

tions opérationnelles, les prélèvements aléatoires et les graphiques de contrôle, tel que préconisé par Deming, permet de répondre à l'exigence du §8.1 de la norme, et notamment à la partie « planifier ... les processus de surveillance, ... détermination des méthodes applicables, y compris les méthodes statistiques, et l'étendue de leur utilisation ».

L'ARBRE QUI CACHE LA FORÊT

Deming nous met en garde sur le fait que le management par les chiffres présente le risque de ne s'intéresser qu'à ce qui est mesurable, voire facilement mesurable, alors que selon lui les chiffres les importants pour un organisme ne sont pas connus, et ne peuvent pas l'être. Il donne pour exemple l'impact réel d'un client insatisfait sur le chiffre d'affaires futur : combien d'autres clients peuvent être découragés par ce client insatisfait ?

Par ailleurs, les indicateurs et objectifs chiffrés qu'on leur associe deviennent vite le seul point de mire du management, et encore plus si on leur associe des primes à la performance. La conséquence peut même être une dégradation du reste du système.

Par exemple, en France, après 2008, les objectifs d'amélioration du niveau d'insécurité, mesuré par le nombre de plaintes déposées, ont permis effectivement de baisser ce

nombre. Dans les faits, lors de l'enregistrement, certains délits qui étaient auparavant enregistrés comme plaintes, pouvaient se retrouver simplement enregistrés sur la main courante (ce qui n'entrait pas dans les statistiques), ou requalifiés en contraventions. Les indicateurs s'amélioraient, mais quid de la délinquance et de la confiance des citoyens dans leurs institutions?

Les mêmes distorsions se rencontrent en entreprise : comptabiliser des anomalies sur le mois suivant, rejeter la « faute » sur un fournisseur ou un autre service, profiter de l'inexistence de procédures opérationnelles pour « jouer sur les mots », etc. Autant de moyens d'améliorer artificiellement un indicateur, de le bidouiller. A chaque fois, vouloir attraper la carotte ou éviter le bâton, amène à améliorer le chiffre en se désintéressant de l'amélioration globale de l'entreprise. C'est une des raisons pour lesquelles Deming préconise de supprimer les primes ou sanctions au « mérite » ou selon des objectifs chiffrés.

EN RÉALITÉ, QUE MESURE-T-ON ?

Il est assez facile d'obtenir des chiffres, et de construire des indicateurs, d'autant plus qu'aujourd'hui les systèmes informatiques regorgent de données. Mais ces données sont-elles pertinentes pour juger de la valeur de ce qu'on voudrait observer ? C'est même la principale difficulté dans l'utilisation des indicateurs ou des mesures. Par exemple, il est facile dans une entreprise d'obtenir les données liées à l'absentéisme du personnel. Mais dans quelle mesure peut-on en déduire, comme on le fait parfois, la (dé)motivation du personnel ?

Malheureusement, ce n'est pas parce qu'un chiffre est disponible ou facile à obtenir, qu'il est forcément le plus pertinent pour la compréhension du système que l'on observe. Et le risque est que ces indicateurs deviennent une fin en soi. C'est une double punition : construire les indicateurs demande du travail de collecte, mais le fait de se focaliser sur eux peut induire que le SMQ en lui-même, avec ses procédures, initialement prévu pour éviter les régressions et assurer un niveau de valeur maîtrisé, risque de devenir un frein à l'innovation et à l'amélioration.

Pour éviter ce risque Deming préconise une analyse de l'entreprise dans son éco-système de fournisseurs, clients, etc. Cette approche peut être schématisée par un « flugramme » qui montre les relations entre les services, les processus, les différents acteurs. Cela permet de comprendre que l'amélioration du

système (de l'entreprise) ne sera pas nécessairement la somme des améliorations de chacun des éléments qui le composent.

Il faut donc rester prudent par rapport à ce qu'on peut mesurer : ces différents indicateurs sont une représentation partielle (voir partielle) de la réalité, dont une part importante échappe à nos instruments. Deming préconise que les décisions d'amélioration prises sur la base des indicateurs soient testées en appliquant le cycle PDCA.

DÉFINIR DES OBJECTIFS

Disposant de mesures et d'indicateurs pour chaque processus, il est logique de vouloir les améliorer. Généralement, ces objectifs sont du type : augmenter tel indicateur de 5 %, ou passer le TRS^[ii] de 70% à 80%, ou diminuer le taux d'erreurs ou de rebuts sous 5%.

Deming disait : « formidable ! Mais



Avec des ressources par nature limitées, il est vital de bien sélectionner ses cibles pour ne pas se disperser (photo Alain Bachellier licence CC)

avec quel plan d'action ? et si vous n'avez pas prévu de plan d'action, pourquoi ces résultats n'ont-ils pas été réalisés l'année dernière ? »

Il appartient bien entendu à la direction de chaque entreprise de définir ses objectifs d'amélioration. Il serait cependant dommage de ne pas cibler les efforts d'amélioration, et de se disperser en cherchant à améliorer tout azimut chaque indicateur disponible ! La direction devrait plutôt décider des objectifs d'amélioration en fonction de sa propre connaissance du système actuel, du marché et de l'éco-système spécifique à l'entreprise. Les objectifs annuels devraient se décliner en fonction d'une stratégie à long terme, pluri-annuelle.

On voit donc qu'appliquer les recommandations de Deming permet de répondre à l'exigence concernant les « résultats planifiés » de la norme.

COMMENT FAIRE ÉVOLUER UN SYSTÈME EXISTANT

Nous ne revenons pas sur la nécessité de remplacer les primes liées aux indicateurs et objectifs chiffrés, par des primes générales basées sur les performances globales.

Un SMQ existant utilise généralement un tableau des différents indicateurs. Une première étape sera de compléter ces indicateurs, généralement issus d'une moyenne mensuelle ou d'un dénombrement, par des informations sur la stabilité et les variations de ces mesures (par exemple : écart-type ou étendue), et dans un deuxième temps de vérifier leur stabilité avec un graphique de contrôle.

Les objectifs d'amélioration du SMQ seront d'abord de traiter les causes attribuables identifiées par les graphiques de contrôle, puis de réduire les variations de certains processus clés, et enfin d'en améliorer la moyenne. Les améliorations sont testées et validées par des cycles PDCA, dont le comité de direction suit les résultats.

Pour garder une vision de la performance globale, l'idéal serait de mettre en valeur quelques indicateurs qui sont représentatifs de la performance qualité de l'entreprise, donc de la satisfaction des clients et des autres parties intéressées, même si chaque processus comporte beaucoup d'autres indicateurs.

Enfin, pour éviter la tentation de manager « de loin », il est nécessaire de compléter ce suivi par des visites qualité, visant à améliorer les processus, et observer comment sont réellement construits les indicateurs (les définitions opérationnelles sont-elles définies, efficaces et appliquées ?). C'est la seule manière pour la Direction de connaître le système, de définir des objectifs d'amélioration et de planifier les actions nécessaires pour les obtenir, de manière réaliste et surtout efficace.

Philippe Pruvost

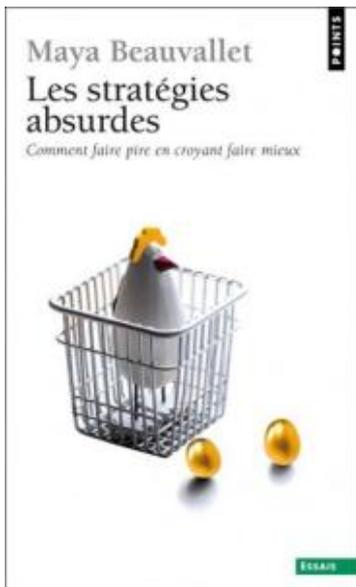
[i] SMQ : Système de Management de la Qualité

[ii] TRS : taux de rendement synthétique. C'est le temps utile (pour produire des pièces conformes) divisé par le temps d'utilisation de la machine ou de la ligne.

Dans la bibliothèque de l'AFED

LES STRATÉGIES ABSURDES, DE MAYA BEAUVALLET.

Ceux qui s'intéressent à la philosophie de Deming connaissent ses mises en garde contre le management par les objectifs chiffrés, les primes à la performance, etc. Deming classe même ces techniques de management parmi les maladies mortelles, qui menacent l'entreprise et détruisent les systèmes.



collection Points Essais - publié en 2010 - 6.60 € TTC

L'effet de l'utilisation de ces «indicateurs de performance» a fait l'objet d'études très sérieuses par des chercheurs en économie sociale. Maya Beauvallet relate dans ce petit livre très réjouissant, les résultats de ces études dans des domaines très variés : entreprise, formation, publication de travaux de recherche, recrutement militaire, insertion des chômeurs, etc.

Les premiers chapitres par exemple permettent de répondre à une question que certains de nos adhérents peuvent se poser: quel est l'effet des modes de rétribution (utilisation ou pas de primes ou parts variables de salaire, primes sur objectifs) sur la motivation, l'efficacité collective, la performance des meilleurs ou des moins bons éléments.

Maya Beauvallet dénonce la «doxa managériale», croyance répandue et souvent affirmée de manière péremptoire, qu'il suffit d'utiliser des indicateurs pour améliorer les performances des individus, des organisations ou des prestataires. Elle démontre que cette doxa a souvent pour effet le contraire de l'objectif recherché, d'où le titre de l'ouvrage : *les stratégies absurdes*, écrit de manière très vivante et humoristique. Un bon moment de lecture !

Philippe Pruvost

PILOTAGE DU TRAVAIL ET RISQUES PSYCHOSOCIAUX



Ce [document de la Dares](#), basée sur l'étude Sumer 2010, analyse les pratiques des entreprises en termes d'entretiens individuels d'évaluation. Il montre entre autres analyses, et statistiques à l'appui, l'impact négatif sur la santé des pratiques d'entretiens individuels avec objectifs chiffrés précis. Au contraire, des entretiens individuels "cadrés", c'est-à-dire utilisant des critères précis et mesurables, mais non liés à des objectifs chiffrés, ont des effets beaucoup moins négatifs en terme de stress.

Conséquence principalement d'une charge de travail importante, le burn-out peut avoir d'autres causes, telles que le faible soutien de la hiérarchie ou des collègues, le manque de marges de manoeuvre, etc. [Ce document de l'INRS](#) fait le point sur le burnout: historique du concept, lien avec l'environnement de travail, méthodes de détection et de prévention.



LES DÉMONS DU MANAGEMENT

Retrouvez la vision de Deming dans cette interview de 1990 pour le Wall Street Journal

Association Française Edwards Deming (AFED)

La mission de l'AFED est de "soutenir et coordonner les activités de ses adhérents pour promouvoir un management qui respecte la dignité humaine. Indépendante de tout syndicat ou parti politique, elle consacre tous ses efforts à l'éducation et à la recherche."

Au travers de son site internet, l'AFED met à disposition de tous un ensemble de ressources, telles que manuels d'auto-formation, logiciels statistiques gratuits, articles de fonds, bibliographie, etc.

Vous pouvez retrouver sur notre site (section [archives](#)) les précédentes lettres de l'AFED : Tenez le cap, mais aussi la revue Projections, publiée de 1997 à 2003, ainsi que les statuts de l'association, les rapports annuels et compte-rendus d'Assemblée générale.

Adhésions

Pour soutenir l'AFED, vous pouvez cotiser à titre individuel, ou faire adhérer votre entreprise. Rendez vous sur la page [Comment nous rejoindre](#) de notre site.

TENEZ LE CAP !...

La lettre de l'AFED à destination de ses adhérents.

Comité de lecture : Jean-Marie Gogue, Philippe Pellerin, Philippe Pruvost, Danijela Zivkovic.

Vous souhaitez réagir aux articles? Témoigner de vos difficultés ou réussites? Suggérer un sujet d'article, ou faire part d'une information ou de vos interrogations ? Participer à la rédaction d'un article ?

Contactez-nous par mël à : newsletter@fr-deming.org



L'AFED décline toute responsabilité quant au contenu des sites proposés en liens.

Les opinions exprimées dans les articles n'engagent que leurs auteurs. La reproduction des articles est soumise à autorisation.