

# N'abusons pas des classements

Par Jean-Marie Gogue

L'année dernière, dans ces colonnes, j'ai évoqué le difficile problème du salaire au mérite. Beaucoup de grandes entreprises, pour faciliter la gestion de leur personnel, utilisent une méthode très simple qui consiste à indexer les salaires et les primes sur les résultats obtenus. Les cabinets de conseil en management qui proposent cette méthode disent qu'elle augmente la motivation grâce à l'appât du gain. Et puisque le système produit des notes, comme à l'école, on peut aller plus loin en établissant un classement. On classera tantôt des salariés ayant la même fonction (par exemple des vendeurs), et tantôt des établissements ayant la même activité (par exemple des succursales). Quand Jack Welch était PDG de General Electric, il se vantait de licencier chaque année 10 % de ses salariés parmi les plus mal classés. C'est un exemple typique de management par la crainte. L'expérience a montré depuis bien longtemps que cette méthode est contre-productive, mais beaucoup de chefs d'entreprise continuent de s'en servir parce qu'elle permet de diriger un personnel nombreux sans trop réfléchir aux problèmes du terrain.

Le principal argument en faveur du classement est apparemment fondé sur le fonctionnement de notre système éducatif, dans lequel tous les élèves sont classés en fonction des notes, du collège à l'université. Il faut bien voir cependant que, dans l'éducation nationale, le classement n'est pas vraiment considéré comme un moyen de motivation, mais plutôt comme un moyen de sélection et d'orientation. Or tel n'est pas le but des entreprises quand elles classent leurs salariés et leurs équipes. Un autre argument provient simplement du défaut de nouvelles réponses au problème de la motivation. Or ces réponses existent bel et bien, mais elles ont l'inconvénient de ne pas pouvoir être exposées au public en quelques lignes, comme celle de la motivation par le classement. C'est pourtant ce que je vais essayer de faire ici.

Disparu en 2002, le grand mathématicien Laurent Schwartz est le fondateur de la théorie des distributions. Le public évidemment ne connaît pas cette théorie, mais tous les élèves de troisième savent tracer un histogramme, la plus simple de ses applications. Laurent Schwartz a déblayé le terrain théorique sur lequel des statisticiens japonais ont mis au point des outils de management de la qualité, parmi lesquels l'histogramme. Alors que les dirigeants occidentaux, pour peu qu'ils en aient entendu parler, les considèrent comme des gadgets, ces outils sont au centre du système de management japonais ; c'est grâce à eux notamment que les entreprises japonaises réussissent à motiver leurs salariés. Alors, si un chef d'entreprise ou un ministre cherche vraiment à motiver ses troupes, qu'il regarde donc du côté de Toyota plutôt que de General Electric !

Les dirigeants des grandes entreprises japonaises considèrent que classer des salariés en fonction des résultats obtenus n'a pas beaucoup d'importance. Le problème essentiel, rarement abordé par les Français qui étudient le management, est celui des causes de variations des résultats. Commençons par un exemple facile à comprendre. Dans un examen, une note a toujours plusieurs causes : la valeur de l'élève, son état physique et mental, les sujets qu'il a étudiés la veille, l'humeur de l'examineur, etc. On peut espérer que la valeur de l'élève est une cause prédominante, mais ce n'est pas certain. Dans une entreprise, les causes de variation des résultats sont encore plus nombreuses ; il suffit de penser au problème

des performances d'un vendeur de voitures, face à la clientèle, à la qualité des produits, à la concurrence, etc. D'après la théorie des distributions, quand plusieurs causes de variation d'importance sensiblement égale interviennent sur un groupe homogène, les notes sont distribuées au hasard. Pour les personnes réfractaires aux mathématiques, ce théorème irréfutable se traduit en disant que le premier au classement des meilleurs vendeurs d'une société n'a souvent pas plus de mérite qu'un gagnant au loto. Il faut cependant savoir distinguer, le cas échéant, un sujet surdoué.

Les salariés sentent confusément l'injustice qui se profile derrière les classements et les sanctions qui en découlent ; c'est pourquoi la méthode évoquée au début de cet article est contre-productive. En revanche, ils sont toujours à la demande d'explications sur les causes des variations des résultats. La réponse au problème de la motivation réside donc, comme je l'ai souvent expliqué dans mes livres et mes articles, dans l'aptitude des cadres supérieurs et des dirigeants à dialoguer avec les salariés sur le fonctionnement des processus. Mais la connaissance des outils du management de la qualité est absolument nécessaire.

*Paru dans La Croix le 9 février 2004*