

**JEAN-MARIE GOGUE**

**LA CULTURE  
DU RÉSULTAT**

**ASSOCIATION FRANÇAISE EDWARDS DEMING**



## **1. Des résultats, oui mais pour quoi faire ?**

La culture du résultat : cette formule que personne ne connaissait encore il y a deux ans a été choisie à l'Élysée, n'en doutons pas, à la suite d'une étude marketing. Le mot *culture* inspire le respect. La culture scientifique, la culture littéraire et bien d'autres cultures comportent des traditions communes à toute une société. C'est donc au niveau de la culture que de nouvelles idées peuvent s'imposer. D'autre part le mot *résultat* est simple, rassurant, à la portée de tous. Chacun de nous, depuis l'école primaire, s'intéresse aux résultats. Les résultats, bons ou mauvais, ce sont des faits. La culture du résultat, en somme, ce serait du bon sens, ce serait simplement du pragmatisme.

Les idées suggérées par cette formule ont une portée plus grande qu'il n'y paraît. Un résultat implique généralement une sanction. Le bon élève reçoit des félicitations. Le directeur commercial qui a décroché un gros contrat reçoit une augmentation de salaire. Mais le mauvais élève est renvoyé du lycée et le directeur commercial qui a échoué dans une négociation est licencié. Une menace semble donc se profiler sous ces deux mots anodins.

### **D'abord fixer des objectifs**

Fixer un objectif à un salarié et tenir compte du résultat sur sa fiche de paye, l'idée n'est pas neuve. C'est un principe de gestion qui est appliqué dans beaucoup d'entreprises du secteur privé. Jusqu'à une date récente, cette pratique n'existait pas dans l'administration française. L'idée de l'étendre aux fonctionnaires : policiers, magistrats, etc. s'est imposée peu à peu dans l'opinion publique à partir des premières mesures sur l'immigration. En 2004, Nicolas Sarkozy, alors ministre de l'Intérieur, réclamait déjà une obligation de résultats pour les policiers qui expulsaient des sans-papiers. Il disait qu'en politique aucun sujet ne doit être tabou. Dominique de Villepin, alors ministre des Affaires étrangères, s'était déclaré hostile à la méthode en disant qu'elle risquait de provoquer des dérives et des excès regrettables. L'idée de fixer des objectifs à tous les fonctionnaires s'est affirmée plus nettement dans les déclarations du gouvernement en 2006, et dans une brochure publiée par *La documentation Française*, Dominique de Villepin étant Premier ministre et Nicolas Sarkozy ministre de l'Intérieur, à la suite de la promulgation des décrets d'application de la loi organique relative aux lois de finances, la « LOLF ». C'est à ce moment que le terme « *culture du résultat* » est apparu pour la première fois dans la presse.

### **Des objectifs pour les fonctionnaires**

Les États-Unis et la Grande-Bretagne ont pris de l'avance sur la France en ce domaine. En 1980, les policiers américains avaient déjà des objectifs annuels de contraventions sur lesquels ils étaient notés, et beaucoup de fonctionnaires fédéraux étaient notés sur le nombre de réunions auxquelles ils participaient chaque année. En 1991, le ministère de l'éducation des États-Unis a publié une circulaire disant que « *tous les établissements financés par l'administration fédérale seront soumis à des normes de performance* ». Quand Tony Blair est devenu Premier ministre du gouvernement britannique en 1997, il a franchi une nouvelle étape. Il s'est mis à diriger la Grande-Bretagne comme une grande entreprise en s'attribuant les fonctions d'un président de conseil d'administration, ce qui est maintenant l'ambition de Nicolas Sarkozy. Il a fixé des objectifs aux policiers, aux juges, aux médecins, aux enseignants. Les établissements d'enseignement ont des objectifs chiffrés avec pour principal indicateur le taux de réussite aux examens. Ceux qui peuvent apporter des preuves de leur réussite ont des subventions accrues, et les autres, généralement ceux des quartiers difficiles, sont pénalisés. Les hôpitaux aussi ont des objectifs chiffrés, avec pour principal indicateur le temps d'attente des patients. Le temps d'attente a diminué globalement, mais le nombre de patients mal soignés a augmenté. Seuls les riches sont bien soignés parce qu'ils vont dans des cliniques privées.

Bref, les statistiques montrent une augmentation d'efficacité selon les indicateurs officiels, mais l'opinion publique britannique constate une diminution considérable de la qualité des services rendus.

### **La justification du privé**

On dit que la culture du résultat donne de bons résultats dans le secteur privé. Une méthode classique pour gérer le personnel consiste à organiser chaque année un entretien d'évaluation entre le salarié et son supérieur hiérarchique afin de définir les objectifs de l'année suivante et les critères chiffrables de réalisation de ces objectifs. L'entretien passe en revue les critères de l'année en cours et les écarts entre les prévisions et les réalisations. Cette méthode d'origine américaine n'est pas toujours facile à mettre en place dans les entreprises françaises. On l'appelle aux Etats-Unis le *Merit Rating*. Elle est connue en France sous le nom de « salaire au mérite », regrettable abus de langage, car il serait plus exact de dire « notation de la valeur ». Le principe d'un entretien annuel n'est pas critiquable, il est d'ailleurs prévu dans le code du travail. Le problème est plutôt dans la méthode de fixation des critères, qui sont toujours chiffrés en heures, en euros, en rendements de production et en taux de réussite. Or le salarié n'exerce jamais un contrôle total sur le résultat attendu par sa direction, car celui-ci dépend de nombreux facteurs dont il n'est pas maître : la conjoncture économique, l'environnement, etc. Le salarié éprouve donc un sentiment de frustration quand le résultat est insuffisant. Le supérieur hiérarchique peut aussi fixer des objectifs impossibles à atteindre, son seul but étant de faire pression sur le salarié pour le « motiver », d'où un stress insupportable, qui peut même le conduire au suicide. Enfin les résultats de cette méthode ne sont pas probants dans l'industrie américaine, notamment dans l'industrie automobile qui perd constamment des parts de marché face à ses concurrents européens et japonais, malgré le taux avantageux du dollar.

Les Japonais, on l'ignore souvent, sont hostiles à la culture du résultat. Les salariés de l'industrie japonaise n'ont pas des entretiens annuels avec leurs supérieurs, car c'est en permanence qu'ils dialoguent pour améliorer les performances de l'entreprise. Ils ont des objectifs chiffrés, mais ils ne sont pas jugés sur les résultats. Cette pratique tient en partie à leur culture ancestrale, mais surtout à des méthodes de management particulières qu'ils ont commencé à mettre en place en 1950, et dont les salariés français ont eu quelques idées vers 1980 avec les « cercles de qualité ». Mais ce n'est que la partie visible de l'iceberg.

En France, des méthodes de management directement inspirées de cette « culture du résultat » existent depuis une vingtaine d'années dans la plupart des grandes entreprises du secteur privé, et même parfois du secteur public. C'est ainsi qu'on a vu fleurir dans les années 80 des « contrats d'objectifs » et des « primes de résultat » calquées sur celles des entreprises américaines. Dans la plupart des cas, les cadres ont constaté que ces méthodes étaient inefficaces, alors que les directeurs du personnel croyaient avoir trouvé une recette magique.

Deux principales difficultés s'opposent à la réussite de ce système de management à l'anglo-saxonne, largement exposé dans la littérature managériale. La première tient à l'impossibilité d'établir des critères d'évaluation suffisamment fiables, ou même ayant du sens, d'autant plus que, comme nous l'avons souligné plus haut, il existe de nombreux facteurs extérieurs à l'action de la personne évaluée. La deuxième est liée aux phénomènes psychologiques qui perturbent l'évaluation et nuisent à l'objectivité des appréciations portées sur l'action d'un collaborateur. L'ancienne méthode n'était sans doute pas moins efficace. Elle n'a jamais totalement disparu, car en pratique l'évaluateur est toujours amené à modifier certains chiffres de la grille d'évaluation pour parvenir à un résultat conforme à son jugement empirique.

### **Des objectifs pour les ministres**

En 2006, le gouvernement a publié une brochure de *La documentation Française* qui définit les nouvelles règles de gestion des ressources humaines dans la fonction publique. On peut lire dans la préface : « On passe ainsi d'une administration de moyens (au sens où il s'agissait de gérer des crédits) à une administration de résultats, au sens où chaque gestionnaire devra atteindre les résultats fixés ». Le Premier ministre était à l'époque Dominique de Villepin, mais n'oublions pas que Nicolas Sarkozy

était ministre d'État, ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire, numéro deux du gouvernement. Il veillait à ce que la fonction publique soit réformée en profondeur.

Le mot « performance » est rarement utilisé dans les déclarations officielles, peut-être parce que cela pourrait inquiéter les électeurs. La brochure de *La documentation française* justifie néanmoins ce terme : « La performance ne consiste pas à réaliser un exploit, au sens où on l'entend dans le langage sportif ; la performance signifie ici que l'on définit le résultat que l'on souhaite atteindre, et que l'on met en place un indicateur pour mesurer le chemin parcouru en direction de ce résultat. Autrement dit, c'est moins le caractère ambitieux du résultat visé qui est en question, que le fait de se mettre en situation d'évaluer jusqu'à quel point ce résultat est atteint et de s'inscrire dans une dynamique de progrès. » L'explication ne surprendra pas les salariés du privé, mais on comprend pourquoi l'Élysée estime préférable d'utiliser le mot « résultat ».

Dans ses lettres de mission adressées en août 2007 à tous les ministres, cosignées de François Fillon, Nicolas Sarkozy s'exprime comme un chef d'entreprise donnant des objectifs à ses subordonnés. De l'une à l'autre on trouve les mêmes phrases. Au début : « Tout au long de la campagne présidentielle, des engagements ont été pris dans le champ de vos compétences ministérielles. Il va de soi que nous attendons de vous que vous les teniez. L'objet de cette lettre de mission est de vous préciser les points qui, parmi ces engagements, nous paraissent prioritaires et sur lesquels nous vous demandons d'obtenir rapidement des résultats. » Puis : « Sur l'ensemble des points de cette lettre de mission, vous nous proposerez des indicateurs de résultat dont le suivi sera conjoint. » Enfin : « Nous ferons le point d'ici un an de l'avancement de votre mission et des inflexions qu'il convient, le cas échéant, de lui apporter. »

Le principe d'assigner aux fonctionnaires des objectifs chiffrés avec des critères opérationnels avait été admis par les députés, à quelques exceptions près, avant que le porte-parole du gouvernement, Laurent Wauquiez, annonce à la sortie du premier conseil des ministres de l'année 2008, que les ministres eux-mêmes seraient évalués sur leur bilan individuel. « Les ministres, comme les autres, doivent rendre des comptes », a-t-il dit. Il a précisé qu'un cabinet d'audit avait aidé les cabinets du Premier ministre et des principaux ministres à définir une grille d'évaluation composée de critères quantifiables. Cette déclaration n'était pas une surprise car elle s'inscrivait dans le fil des lettres de mission. Puis le lendemain le journal *Le Monde* a donné le nom du cabinet d'audit : il s'agissait de Mars & Co. Le groupe socialiste à l'Assemblée nationale a protesté aussitôt par la voix de son porte-parole, en qualifiant cette initiative de « grotesque et dangereuse ». Ce qui a d'ailleurs le plus choqué de nombreux observateurs dans cette annonce était sans doute le choix d'un cabinet d'audit privé, ce qui montre que Nicolas Sarkozy et François Fillon ne font pas confiance à l'Inspection des Finances et à la Cour des Comptes, dont la plupart des membres sont issus de l'ENA, pour organiser l'évaluation des ministres.

Critiqué par plusieurs administrations, ce recours à un cabinet privé a finalement été jugé inefficace. Le Premier ministre y a donc renoncé. Il a demandé aux ministères de créer eux-mêmes les tableaux de bord qui serviront à suivre leur politique, l'ensemble étant coordonné par Éric Besson, secrétaire d'État à la prospective. On a vu ainsi, au cours du premier trimestre, se multiplier des listes de « critères objectifs » plus ou moins sérieux. Par exemple, la ministre de la Santé, Roselyne Bachelot, devrait être jugée sur les indices de variation des dépenses de santé, le taux d'utilisation des génériques, le taux de dépistage du cancer du sein, etc... mais aussi sur le nombre de médailles dans les grandes compétitions internationales, la ministre étant également chargée des sports.

Les critères d'évaluation, propres à chacun des quinze ministres ainsi qu'au haut-commissaire aux solidarités, sont au nombre de trente. D'après le journal *Le Monde*, le ministre de l'Éducation nationale, Xavier Darcos, sera jugé sur le nombre d'heures supplémentaires réalisées par les enseignants et l'ancienneté des enseignants en ZEP. Sa collègue à l'enseignement supérieur, Valérie Pécresse, sera jugée sur le nombre d'universités ayant opté pour la nouvelle gouvernance et le taux d'abandon en première année de licence. Brice Hortefeux, le ministre de l'Immigration et de l'identité nationale, sera jugé à l'aune du nombre d'étrangers en situation irrégulière expulsés et du nombre d'étrangers admis au titre de l'immigration de travail.

D'une manière générale, les ministres sont invités à « faire du chiffre ». À la Culture, Christine Albanel sera jugée sur « l'évolution de la fréquentation des musées lorsqu'ils sont gratuits », « La part de marché des films français en France », ou « l'évolution du piratage des fichiers audio et vidéo ». Aux Affaires étrangères, Bernard Kouchner, qui prépare la présidence française de l'Union européenne du deuxième semestre, doit inciter ses collègues à se rendre à Bruxelles : c'est lui qui sera rendu responsable « du nombre de ministres français présents à chacun des conseils de ministres de Bruxelles et Luxembourg ».

Comme dans une entreprise où chacun sait que les performances d'un salarié ne dépendent pas totalement de sa volonté, de sa compétence et de son travail, ces indicateurs ne traduisent pas totalement la volonté, la compétence et le travail d'un ministre. Ce sont donc plutôt des indicateurs de la conjoncture. Ils ont les mêmes défauts que les sondages d'opinion, car beaucoup de citoyens considèrent à tort que l'action du gouvernement peut avoir une forte influence sur la sécurité, l'emploi, le logement, etc. De même que les résultats des sondages, les indicateurs numériques se prêtent à toutes sortes de manipulations de chiffres.

Plusieurs questions se posent enfin : qui va juger les ministres ? est-ce le Président ? le Premier ministre ? Évaluer un ministre, n'est-ce pas la mission du Parlement et de la Cour des comptes ? De plus, compte tenu du temps nécessaire pour voir apparaître les premiers résultats d'une nouvelle politique, peut-on évaluer autre chose que les méthodes et les moyens mis en œuvre ? Le Premier ministre François Fillon s'en préoccupe guère. Le 5 mai 2008, il déclarait sur France-Inter : « On a emmené les Français sur le terrain idéologique que nous souhaitons et je pense que c'est une grande satisfaction. »

Le seul avantage possible de cette batterie d'indicateurs numériques, mais il est mince, c'est que les citoyens pourront mieux cerner le bilan du gouvernement. Elle permettra peut-être à chacun de mieux comprendre les raisons des écarts entre les objectifs politiques et les réalités économiques. Cependant il faut bien comprendre que les résultats ne traduisent jamais la réalité, car tout indicateur provoque un comportement destiné à maximiser le résultat correspondant. Par exemple, si le gouvernement veut que la police mène à bien un maximum d'enquêtes, les policiers seront notés sur le pourcentage d'affaires résolues. Le policier dispose alors d'une tactique très simple : il multiplie les petites affaires faciles à résoudre.

La conséquence négative, c'est que les ministres auront tendance à négliger leur mission à long terme pour concentrer leurs efforts sur des indicateurs à court terme. Jean-Pierre Jouyet, secrétaire d'État aux Affaires européennes, l'a bien dit : « On fera tout pour avoir une bonne note ». Au niveau d'un ministre, ce n'est pas trop grave. Au niveau d'un fonctionnaire, d'un juge, d'un policier, d'un professeur ou d'un médecin, les conséquences seront dramatiques.

## **Résultats sans frontières**

La presse française a publié en 2008, comme les années précédentes, un classement mondial des universités, communément appelé « classement de Shanghai ». Dix sept universités américaines sont en tête, avec Harvard, Stanford et Berkeley qui occupent les trois premières places. Deux universités anglaises, Cambridge et Oxford, sont respectivement 4e et 10e. Le Japon n'apparaît qu'au 20e rang avec l'université de Tokyo, et la France n'apparaît qu'au 42e rang avec l'université Paris VI (Jussieu). L'École Normale Supérieure est au 73<sup>e</sup> rang. De quoi humilier le Coq gaulois !

Qu'en est-il vraiment ? Ce classement est établi chaque année par l'université *Jiao Tong* de Shanghai suivant des critères dont le but est d'évaluer la qualité de l'enseignement supérieur. Les Américains lui ont fait une telle publicité que les journaux français ne semblent pas douter de sa pertinence. Être premier au classement de Shanghai, ce serait, d'après *Le Monde* et *Le Figaro*, une référence aussi sérieuse que trois étoiles dans le guide Michelin. Valérie Pécresse, ministre de l'enseignement supérieur, se prête elle-même à ce jeu grotesque. « Ces palmarès ne sont peut-être pas optimaux, mais ils existent » dit-elle. Or les universités du monde entier ne sont pas en concurrence, n'en déplaît aux journalistes du *Monde* et du *Figaro*. En effet, le premier but d'une université est de donner une bonne formation à ses étudiants, et non pas d'attirer des clients pour faire des bénéfices, à la manière de n'importe quelle société commerciale. Dans cette perspective, la seule qui compte, le

fait que Harvard attire un plus grand nombre d'étudiants étrangers que Paris VI n'a strictement aucune importance. Les universités ne seraient en concurrence que si leur premier but était d'avoir une place avantageuse dans le classement de Shanghai. Espérons qu'il n'en est rien.

Les grandes écoles ont réagi. Il est étrange en effet que ni HEC, ni Polytechnique ni Centrale ne figurent en bonne place dans le classement. La raison en est que les critères de *Jia Tong* privilégient la taille de l'établissement. Ainsi, des pays comme le nôtre, disposant d'excellentes universités, nombreuses mais de petite taille et travaillant en réseau, sont systématiquement exclues du classement. En outre les pays anglophones sont favorisés par un critère particulier qui est le nombre de publications dans des revues scientifiques de langue anglaise. On pourrait donc établir un classement avec d'autres critères ; les résultats seraient nettement différents. D'ailleurs comment peut-on prétendre évaluer la qualité de l'enseignement avec des résultats à court terme qui changent chaque année et n'ont rien à voir avec le parcours ultérieur des étudiants ? C'est tout simplement ridicule.

Pour établir des classements internationaux, l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économique) n'est pas de reste. Elle publie tous les quatre ans les résultats d'une étude sur la qualité des systèmes d'enseignement supérieur des 30 pays membres. On y trouve un classement des universités suivant leur « efficacité économique », dans lequel la France, l'Allemagne et l'Italie occupent les plus mauvaises places, ce qui confirme le classement de Shanghai. Mais l'OCDE ne s'intéresse pas seulement à l'enseignement supérieur ; elle publie aussi des résultats sur la consommation, la production, l'emploi, le commerce, le pouvoir d'achat, la confiance des ménages, etc. Dans tous ces domaines les performances des 30 pays membres sont comparées, et les pays les plus performants sont cités en exemple pour inciter les autres à s'améliorer. Les rapports, disponibles sur Internet, précisent que les indices d'efficacité sont fournis par les gouvernements des différents pays. De quoi faire douter de la valeur du classement.

### **Effets indésirables**

Quand on fixe un objectif, il faut toujours s'intéresser aux effets indésirables, car une action sur un point précis peut avoir des conséquences importantes en d'autres points. Ce phénomène bien connu est à la base du « principe de précaution », qui commence à être respecté en France quand il est question de santé et d'environnement, mais dont les entreprises s'affranchissent quand il est question de gagner beaucoup d'argent. L'exemple des pesticides *Régent* et *Gaicho* montre comment un objectif économique à court terme peut provoquer un désastre écologique.

L'emploi de pesticides sur de grandes surfaces permet d'augmenter les rendements agricoles. Malheureusement les insectes sont devenus résistants aux premières générations de pesticides, de telle sorte qu'il a fallu utiliser des produits plus puissants. C'est ainsi que la société BASF a commercialisé le *Régent* pour le traitement des semences de maïs. Ce produit est autorisé dans de nombreux pays, notamment aux Etats-Unis où l'agence américaine de protection de l'environnement a rendu un avis favorable en 2005. De son côté, la société Bayer a commercialisé le *Gaicho*, un produit concurrent qui contient la même substance active, le fipronil.

Ces deux produits sont très controversés en France, où ils sont accusés de provoquer des pertes importantes dans les ruchers d'abeilles domestiques, comme l'ont constaté tous les apiculteurs ayant des ruchers à proximité de terres agricoles. De ce fait, leur commercialisation a été suspendue en février 2004. Un arrêté du 19 avril 2005 a complété cette décision en interdisant l'utilisation des produits contenant du fipronil qui ont des usages en agriculture. Enfin, dans la directive 2007/52/CE du 16 août 2007, la Commission Européenne a demandé aux États membres d'accorder une attention particulière à l'utilisation des produits contenant du fipronil, notamment pour la protection des abeilles, et de mener des études complémentaires sur l'évaluation du risque.

Ce n'est pas tout. En 2004, les syndicats professionnels de producteurs de maïs et la société Bayer Cropscience France ont saisi le Conseil d'Etat au motif que « le ministre a méconnu les exigences du principe de précaution en ne tenant pas compte de ce que l'utilisation de pesticides de surface moins efficaces et plus polluants aurait des incidences plus graves sur l'environnement que celles liées à l'utilisation de produits systémiques tels que le *Gaicho* ». Comme on pouvait s'y attendre, le Conseil d'Etat a confirmé le bien fondé de l'interdiction.

Les abeilles sont les premières victimes de ces pesticides, avec toutes les conséquences que cela peut avoir sur la pollinisation. C'est grâce à leur passage sur les fleurs que les plantes et les arbres produisent des fruits. Les abeilles jouent donc un rôle majeur dans l'écosystème, et leur disparition entraînerait celle de la plupart des espèces végétales. Ainsi, pour augmenter le rendement des cultures de maïs, les producteurs préparaient à leur insu la fin du maïs. En France, les effets indirects du Régent et du Gaucho se sont déjà fait sentir : depuis quelques années, la diminution du nombre d'abeilles domestiques a sérieusement affecté les récoltes de fruits.

### **Une absence de culture**

Revenons au cas de l'entreprise qui fonctionne suivant ce principe. En somme, le chef dit à l'employé : « je veux tel résultat, à la fin de l'année. Si tu réussis, tu seras récompensé, si tu échoues, tu seras puni. Débrouille-toi ». C'est bien commode pour le chef, car il n'a pas besoin de réfléchir. Mais l'employé, s'il est intelligent, ne se privera pas de tricher. Et à force de faire tricher tous ses employés, sans s'en douter, le chef conduit son entreprise à la ruine. À la base de cette prétendue culture, nous constatons en réalité une véritable absence de culture. C'est une vision terriblement simpliste qui ne tient pas compte de la fragilité des liens de causalité dans l'interprétation des résultats. Les cadres français, qui ont généralement un bon niveau de culture, contrairement à la plupart de leurs homologues américains, ne sont pas dupes.

La « culture du résultat » érige l'individualisme et la compétition en principes directeurs de la nouvelle société que les idéologues néo-libéraux voudraient nous imposer. C'est une négation de l'humanisme et de la solidarité.



## **2. L'esprit de compétition**

Dans le monde du travail, la compétition règne non seulement entre les entreprises, mais aussi parmi les membres d'une même entreprise. Pour inciter les gens à faire toujours de meilleures performances, beaucoup d'entreprises entretiennent un climat de compétition interne, avec des primes pour les « plus performants » et des menaces de dégradation et de licenciement pour les « moins performants ». L'idole des dirigeants américains est Jack Welch, un ancien PDG de General Electric qui se flattait d'éliminer chaque année 10 % du personnel de son entreprise. En entendant de tels propos, les gens comprennent qu'ils risquent de perdre leur emploi à tout moment, car le message est clair : il ne suffit pas de bien faire son travail, il faut se débrouiller pour ne pas être parmi les derniers. Ce type de management existait depuis longtemps en Amérique, mais jamais la règle du jeu n'avait été annoncée aussi brutalement.

### **Que disent ses partisans ?**

Voyons d'abord ce que disent les partisans de la compétition. Leur principal argument est qu'elle est « dans la nature humaine » ; ils disent aussi que ses détracteurs sont moins motivés par un idéal que par la peur d'avoir à se battre pour conquérir une place dans la société. Au niveau individuel, le fait d'accepter la compétition serait d'après eux une preuve de courage. Au niveau collectif, notamment dans le monde économique, la compétition serait non seulement un état naturel mais un facteur de progrès. L'un de leurs exemples préférés est la course à l'espace entre les Russes et les Américains à l'époque de la guerre froide, car cette compétition est assurément à l'origine de progrès considérables en matière de technologie, de biologie, d'informatique, etc. Ils mettent aussi en avant le fait que toutes les tentatives pour supprimer la compétition se sont soldées par des échecs. L'histoire de l'Union Soviétique entre 1918 et 1989 est une source inépuisable d'exemples montrant que l'élimination de la concurrence dans un pays protégé par des frontières solidement verrouillées détruit son économie. On a vu comment l'Europe de l'Est, pendant plusieurs décennies, a manqué des biens de consommation qui se trouvaient en abondance à l'Ouest, et comment les usines de l'Est ont disparu, peu de temps après la chute du Mur de Berlin, en raison de la mauvaise qualité de leurs produits.

En d'autres termes, les libéraux prétendent que la compétition est nécessaire à notre épanouissement et à notre bien-être. En outre on éprouve toujours un certain plaisir quand on cherche à surpasser les autres, même si la tentative échoue. Le simple fait de se mesurer aux autres est déjà une source de plaisir. Une étude sur les campus américains est parvenue à une conclusion du même genre en constatant que lorsque les notes aux examens sont supprimées, les étudiants se livrent entre eux à d'autres modes de compétition, notamment sur le plan sexuel. Un psychologue américain va même jusqu'à soutenir que la compétition est inscrite dans notre patrimoine génétique, et prétend que tous nos comportements sont directement ou indirectement compétitifs. Il donne comme exemple le fait qu'un jeune enfant qui réclame son repas doit attendre patiemment que sa mère ait fini de s'occuper de son frère ou de sa sœur ; ce serait l'un de nos premiers contacts avec la compétition. Notre éducation ne nous préparerait donc non seulement à la compétition, mais elle nous ferait comprendre qu'elle est utile, puisque l'enfant voit que le résultat à la maison est positif.

### **Que disent ses adversaires ?**

Les adversaires de la compétition disent que les progrès de la science et de l'industrie dépendent principalement de la bonne volonté des acteurs, qu'ils soient en concurrence ou non. Cette vérité est cachée par le fait qu'un grand nombre de progrès techniques récents sont apparus dans une situation de concurrence, mais ce n'est pas le cas général ; les inventions du téléphone et de la télévision par exemple ne doivent rien à la compétition. Si l'on veut amener des entreprises à faire des innovations et améliorer des performances techniques, ils disent qu'il existe de meilleures incitations que la

concurrence. Alfie Kohn explique de manière assez convaincante que la compétition n'est ni une tendance naturelle, ni un plaisir, ni une nécessité. Il va même jusqu'à accuser certains dirigeants de créer des situations de pénurie totalement artificielles afin de pousser les gens à se battre. Il fait observer par ailleurs que les partisans les plus acharnés de la compétition se rencontrent souvent parmi ceux qui défendent des avantages acquis. Par exemple ce ne sont pas les pays pauvres qui souhaitent une libre concurrence dans tous les domaines à travers le monde, mais les pays riches et les multinationales qui dominent le marché.

À ceux qui les accusent de défendre des gens manquant de courage, les adversaires de la compétition répondent que l'homme travaille d'autant mieux que son énergie est orientée vers un seul but. Dans un sport de compétition, dont le seul but est de gagner, il est nécessaire de concentrer toute son attention sur l'adversaire, au point que l'on peut voir par exemple des comportements agressifs de la part des joueurs pendant un match de football. Mais dans les activités autres que le sport, notamment dans les activités scolaires et professionnelles, il est nécessaire de se concentrer sur son travail. Une situation de compétition ne peut donc que troubler les esprits, surtout lorsque sa présence tourne à l'obsession. Enfin quand les noms des gagnants et des perdants sont connus, la réussite des uns donne aux autres des idées de revanche qui peuvent amener des problèmes, et d'autre part des échecs répétés peuvent finir par démoraliser les perdants.

Deming, qui a donné des séminaires de management pendant douze ans en Amérique et en Europe, distingue deux types de motivations, nommées « intrinsèques » et « extrinsèques ». À l'instar de Jean-Jacques Rousseau considérant que l'homme est naturellement bon et que la société le corrompt, il soutient que tout homme est né avec plusieurs motivations intrinsèques, notamment l'amour-propre, la dignité, le désir de coopérer, la curiosité et le plaisir d'apprendre. Il explique comment ces sentiments, très développés au début de la vie d'un être humain, sont progressivement écrasés par des motivations extrinsèques dues à la société, qu'il qualifie de forces de destruction.

La première motivation extrinsèque éprouvée par un enfant est une récompense à l'école. Il ne s'agit pas des notes qui servent à suivre la progression d'un apprentissage. D'ailleurs en France l'Éducation Nationale recommande aux enseignants du primaire de ne pas mettre l'accent sur les notes. Il s'agit principalement des bons points, des médailles et des mentions du carnet scolaire. Tous les élèves d'une même classe peuvent avoir une bonne note à un devoir, mais on n'a jamais vu tous les élèves avoir les félicitations à la fin du trimestre. Par principe, elles sont distribuées avec parcimonie. Certains élèves sont donc tentés de travailler pour avoir les félicitations plutôt que pour enrichir leurs connaissances, ce qui n'est pas la même chose. On rencontre le même problème au niveau du bac ; le but n'est pas tant de s'instruire que d'avoir le bac, si possible avec mention. Nous sommes tellement habitués aux motivations extrinsèques que nous ne voyons pas bien la différence.

En abordant la vie active, nous sommes conditionnés par de longues années passées à l'école. Nous attachons beaucoup d'importance aux diplômes, aux certificats, souvent davantage qu'aux aptitudes et aux connaissances. Nous avons tendance à nous comparer les uns aux autres, en pensant par exemple que celui qui a tel ou tel diplôme est supérieur à celui qui ne l'a pas. Certains commencent à travailler avec une mentalité de gagnants, d'autres avec une mentalité de perdants. Les entreprises perpétuent cette tradition ; les personnes et les groupes sont mis en concurrence ; les performances sont mesurées et comparées. Deming dit que ces méthodes sont des forces de destruction qui provoquent des sentiments d'humiliation, de crainte, de rancœur et de légitime défense. Ce système privilégie les diplômes et les bonnes notes au travail ; il nous conduit à travailler sans plaisir, mais seulement pour gagner. Il nous conduit à accepter sans protestation les pressions extérieures. Il détruit en nous le plaisir d'apprendre, l'innovation, le plaisir de faire quelque chose d'utile. Les motivations extrinsèques ont remplacé les motivations intrinsèques au point que nous considérons comme tout à fait normal le fait d'affaiblir un concurrent, moralement et matériellement, et de tricher avec les résultats.

Pourtant, Deming n'est pas un adversaire systématique de la compétition : « Quand deux personnes jouent au tennis, l'une gagne et l'autre perd ; de même au poker, dans les épreuves de natation, dans les épreuves de saut en hauteur, dans les courses de chevaux. Il y a des siècles que l'humanité s'amuse à ces jeux. Les Grecs avaient leurs jeux olympiques, nous avons les nôtres. Il n'y a pas de honte à jouer, et il n'est pas malhonnête de gagner au jeu ».

Dans un jeu de société ou dans une épreuve sportive, il y a forcément une pénurie de gagnants, car une seule personne peut gagner à la fois. Mais pour des raisons obscures, l'homme moderne a transposé le modèle du jeu dans les établissements d'éducation et dans les entreprises. Les notes, les récompenses et les classements provoquent un climat de compétition parce qu'on impose une pénurie artificielle des notes les plus élevées. On peut observer d'ailleurs que Deming, acharné à dénoncer les méfaits des notes et des classements, passe sous silence le fait que la pénurie s'impose naturellement dans toutes les sélections, qu'il s'agisse du concours d'admission à Polytechnique, d'un concours d'agrégation ou de l'élection d'un conseil municipal. Cette réserve mise à part, force est de reconnaître qu'il n'y a pas nécessairement pénurie de bons élèves, en France comme ailleurs. Par exemple dans un collège, il n'y a aucune raison *a priori* pour que tous les élèves n'aient pas tous de bonnes notes à un examen. En outre chacun sait qu'une note ne fait que traduire le jugement d'un examinateur qui ne peut pas être totalement objectif.

Quelle est la principale conséquence des notes et des classements ? La réponse de Deming est claire : c'est l'humiliation de ceux qui n'ont pas obtenu les meilleures notes et les premiers rangs, c'est-à-dire l'humiliation du plus grand nombre. Il ajoute que cette situation provoque des attitudes de domination chez les gagnants et de défense chez les perdants, ce qui ne fait qu'augmenter la confusion dans les esprits.

### **La sélection naturelle**

La découverte de la sélection naturelle est l'une des grandes avancées scientifiques. La théorie de Darwin énonce que plus une espèce est adaptée à son environnement, plus grande est sa probabilité de développement à la surface de la terre. Considérée comme irréfutable, cette théorie semble renforcer l'hypothèse que la compétition est nécessaire au progrès de l'humanité. Mais la comparaison entre les deux phénomènes n'est pas très sérieuse, car la compétition entre les espèces a suivi d'autres voies que la compétition entre les groupes humains. Et pour commencer, de quel progrès parlons-nous ? de progrès économique, de progrès social, ou de progrès écologique ? Dans la théorie de Darwin, le progrès est une meilleure adaptation de l'espèce à son environnement. Rien de tel aujourd'hui. D'autre part, tout le monde sait que la sélection naturelle s'est opérée au cours des âges par le biais d'une plus grande fécondité de certaines espèces en mutation, sans que des luttes sur le terrain entre des groupes d'individus aient pu jouer un rôle appréciable. Cette « pression de l'évolution » est un phénomène dont les effets sont très lents. De plus, il est vraisemblable que la coopération à l'intérieur de l'espèce a pris beaucoup d'importance chaque fois qu'une particularité génétique finissait par dominer.

En d'autres termes, l'évolution des espèces animales ne résulte pas de la compétition au niveau de l'individu, mais au niveau du groupe. À l'intérieur d'un groupe, la coopération est de règle. Les exemples les plus frappants se trouvent chez les insectes. Prenons l'abeille. C'est grâce à une extraordinaire coopération que les abeilles ont atteint ce degré d'évolution qui assure la pérennité de la race en harmonie avec son écosystème. Dans sa fonction procréatrice, la reine est constamment aidée par les ouvrières. Les ouvrières de leur côté ne travaillent pas en rivalité ; au contraire elles coopèrent très activement en se transmettant mutuellement des signaux dont le but est d'indiquer les meilleurs sites, comme Karl von Frisch l'a observé au siècle dernier. Chez les mammifères carnivores, la coopération à l'intérieur d'un groupe est une pratique très répandue, même s'il existe une hiérarchie et une rivalité pour la conquête du pouvoir. Les loups par exemple s'organisent pour chasser en meute et partager leurs proies. Ils ne se livrent à des compétitions que dans des conditions particulières, notamment quand il faut remplacer l'individu qui domine le groupe. Dans le règne animal, la compétition au niveau individuel n'est donc pas un phénomène majeur.

On peut remarquer enfin que les partisans de la compétition qui font appel à la théorie de Darwin pour justifier leurs propres théories s'abritent, consciemment ou non, derrière une certaine obscurité du langage. Quand ils parlent de l'évolution, c'est souvent par métaphore. Et quand un adepte de la compétition humaine voit la compétition partout dans l'évolution des espèces, sous prétexte que c'est écrit dans les livres de sciences naturelles, il est bien possible que ce soit une manifestation du phénomène bien connu des psychologues suivant lequel un observateur a tendance à « projeter son moi » sur l'objet observé.

## Compétition et productivité

L'image classique du fonctionnaire paresseux, si bien décrite par Courteline, n'est pas de nature à faire croire que la productivité est un phénomène naturel en l'absence de compétition. La plupart des fonctionnaires travaillent dans des bureaux à l'abri des regards, mais ceux qui sont au contact du public ne donnent malheureusement pas l'impression d'être des gens très productifs. Roger Fauroux a écrit dans un rapport qu'une entreprise du secteur privée qui fonctionnerait comme une administration ferait faillite en moins de deux ans. C'est peut-être une idée fautive, mais il suffit d'une minorité de fonctionnaires décidés à ne rien faire pour paralyser une administration quand l'autorité supérieure n'est pas capable de les sanctionner. Beaucoup de Français ont eu affaire avec des professeurs dans un collège. Ils savent que le directeur a peu de pouvoir sur les professeurs, qui sont souvent des personnes très individualistes. Ils savent aussi que ce sont souvent des personnes extrêmement dévouées, compétentes et conscientes de leur mission. Mais beaucoup ont eu l'occasion de voir un professeur dont le seul but est de travailler le moins possible. En jonglant habilement avec les congés maladie, les congés scolaires et les ponts du mois de mai, il peut s'arranger pour ne travailler qu'une trentaine de jours par an. C'est une catastrophe pour le collège, et le directeur ne sait pas comment s'en débarrasser, car ce n'est pas lui qui choisit les professeurs. De toute façon, les mauvais professeurs restent à l'Éducation Nationale car les fonctionnaires ont un emploi à vie.

Un principe élémentaire de la conduite d'une organisation veut que pour rendre les salariés productifs, il faut les diriger. Ce n'est pas le cas dans l'Éducation Nationale. Les Américains ne peuvent pas imaginer que des salariés puissent travailler efficacement sans être dirigés. En revanche, beaucoup d'entre eux croient que le *nec plus ultra* du management consiste à noter et à classer les gens en fonction de leurs performances, ce qui est une erreur. En France, nous avons deux situations extrêmes : d'un côté, des fonctionnaires qui ne sont pas vraiment dirigés et travaillent dans une totale sécurité d'emploi ; de l'autre, des salariés du secteur privé qui sont notés, classés, et qui travaillent dans une insécurité permanente. Ces deux situations sont aussi peu productives l'une que l'autre.

Des études réalisées dans des universités américaines ont montré que le fait de mettre des étudiants en concurrence ne les rend pas plus productifs, même s'ils s'adaptent à cette situation. Elles ont permis de constater en outre que les attitudes compétitives se rencontrent plus fréquemment chez les adolescents d'origine modeste. Cela peut s'interpréter de deux façons : soit la compétition est une réponse sociale, parce que le désir d'accéder à un meilleur statut social que ses parents est plus fort que l'esprit d'équipe, soit la compétition est mise en valeur de façon plus nette dans les écoles et les collèges des quartiers défavorisés. Quoi qu'il en soit, le suivi des étudiants à la sortie de l'université montre que cette attitude ne favorise pas leur réussite. Donc il semble bien que l'esprit de compétition, bien que ce soit une norme culturelle aux États-Unis, est pratiquement sans effet sur la promotion sociale.

D'autres études ont montré que la compétition a une influence négative sur la confiance en soi. Une expérience réalisée en 1981 sur un millier d'adolescents aux États-Unis a permis d'établir une relation intéressante entre la confiance en soi et le besoin de compétition. Ceux qui n'avaient pas une grande confiance en soi cherchaient à la renforcer en participant à une compétition. Mais comme une compétition fait nécessairement plus de perdants que de gagnants, le niveau moyen de confiance en soi dans le groupe diminuait à mesure que les résultats de la compétition se multipliaient. On entend dire généralement que la compétition aide un adolescent à s'affirmer. Ces études, notamment des études comparatives faites dans des colonies de vacances, ont montré le contraire : dans la plupart des cas, la compétition ruine la confiance en soi alors que la coopération aide l'individu à la fortifier. On peut expliquer ce phénomène par le fait que la communication entre les individus est beaucoup plus développée dans un climat de coopération que dans un climat de compétition, et que les idées échangées sont favorables au développement de la confiance en soi.

Nous avons vu plus haut que la compétition n'est pas productive. Certains psychologues pensent même qu'elle fait baisser la productivité, parce qu'elle provoque un sentiment d'anxiété, même chez des individus parfaitement compétents et équilibrés. De nombreuses observations à ce sujet ont été faites en milieu scolaire. Tout d'abord, il peut arriver tout simplement qu'un sujet soit anxieux parce qu'il a peur de perdre. Quand l'anxiété est poussée à l'extrême, le processus de pensée d'un individu est fortement perturbé, ce qui fait, par exemple, qu'un bon élève n'arrivera plus à s'exprimer

correctement au cours d'un examen de français. La peur de perdre prend alors la forme d'une prédiction qui se réalise automatiquement après avoir été formulée. Un exemple classique, qui se rencontre en littérature, est la mort d'une personne peu de temps après qu'un charlatan lui eût prédit sa mort prochaine. D'autre part, il peut arriver qu'un sujet soit anxieux parce qu'il a peur de gagner. L'idée peut sembler paradoxale à première vue ; mais les psychanalystes disent que lorsqu'un individu participe à une compétition, il n'est jamais tout à fait délivré du complexe d'Oedipe. C'est une réminiscence du premier conflit moral, le souvenir inconscient de la première compétition qu'il a vécue dans les premières années de sa vie. Le jeune enfant croit qu'il sera puni parce qu'il a remporté une victoire sur le parent de même sexe pour la conquête du parent de sexe opposé - le fils pour la conquête de la mère ; la fille pour la conquête du père. Il est donc possible qu'un adulte éprouve confusément le même sentiment lorsqu'il gagne. Mais on n'est pas obligé de croire aux théories des psychanalystes. On peut penser tout simplement qu'un compétiteur n'a pas vraiment envie de gagner parce qu'il craint à l'avance d'avoir une dette envers ceux qui perdront par sa faute, ou qu'il craint à l'avance de devoir faire face à l'hostilité des perdants. Après tout, cette attitude n'est pas dénuée d'une certaine logique.

### **Une place pour la coopération**

Morton Deutsch, professeur de sociologie à l'Université Columbia de New York, dit qu'il n'est pas raisonnable de croire que l'homme a une tendance innée à dominer ses semblables : « L'esprit de compétition est un sentiment acquis sous l'influence de la famille et de la société. Aux États-Unis, les parents et les éducateurs prennent bien soin d'inculquer ce sentiment à tous les jeunes, en paraissant oublier que l'esprit de coopération est nécessaire à la survie de la société, au niveau des individus comme au niveau des peuples. L'assertion fondamentale selon laquelle la compétition est une donnée sociale souhaitable, nécessaire et adaptée au monde moderne est un message martelé depuis l'école maternelle jusqu'au lycée. C'est pourquoi ce pays est le champion de la compétition. À l'école primaire, alors que les enfants croient spontanément qu'il y a des jeux où tout le monde peut gagner, on leur dit que c'est une chose impossible. On sourit quand ils persistent dans cette idée. On leur explique que dans un jeu, il y a forcément des perdants ».

Cet apprentissage forcé de la compétition est une source de frustration pour certains parents. Même quand ils cherchent à réduire l'esprit de compétition chez leurs enfants, les parents les plus déterminés sont bien obligés de les aider à ne pas être victimes de la compétition sans merci qui règne en dehors de la famille. Dès qu'un enfant franchit la porte de l'école, l'expression « faire de son mieux » n'a pas le même sens. Elle signifie « l'emporter sur les autres ». Mais ces parents sont plutôt une exception, car la famille américaine est un bon vecteur des normes sociales. La plupart des enfants sont élevés suivant les valeurs auxquelles leurs parents avaient eux-mêmes été soumis dans leur enfance, avec une remarquable absence d'esprit critique envers la compétition. Dans ce cas, les parents souhaitent que leurs enfants fassent leur fierté non seulement en ayant de bonnes notes sur leur carnet scolaire, mais aussi les meilleures notes. Cette attitude s'explique aussi par le désir de les préparer du mieux qu'ils peuvent à une future sélection. Et ce sont souvent les parents qui n'avaient pas de bons résultats à l'école qui exercent la plus forte pression sur leurs enfants pour qu'ils surpassent leurs camarades de classe ; c'est une façon de prendre leur revanche sur leur propre parcours scolaire. En France, une telle attitude n'est pas rare non plus.

Sans négliger l'importance de la compétition dans le monde moderne, il faut expliquer aux enfants que la *coopération* fait partie de la vie, au point qu'une communauté humaine ne peut pas survivre longtemps sans un minimum de coopération de ses membres. L'explication est d'autant plus facile que tous les enfants ont naturellement tendance à coopérer. Les parents et les éducateurs qui leur disent que la compétition est la chose la plus importante dans la vie contribuent sans le savoir au déclin de la société.

Le plus gros problème de la compétition est qu'elle ne permet pas de faire un usage optimal des ressources. La performance d'un système n'est pas seulement la somme des performances de ses éléments ; il faut ajouter ou retrancher des interactions. Un directeur des achats choisit un fournisseur moins cher : les ventes diminuent. Un service technique impose des tolérances inutilement serrées : les coûts de fabrication augmentent. Dans une administration, les services qui ont des résultats en

excédent font des dépenses inutiles à la fin de l'année pour éviter que leur budget soit réduit l'année suivante. Dans une grande entreprise, les chiffres sont manipulés pour que la direction ne voie dans les rapports que ce qu'elle a envie de voir. Alors que la coopération permet à plusieurs éléments d'un système de mettre en commun leurs aptitudes et leurs connaissances individuelles, la compétition les oblige à multiplier leurs efforts, ce qui diminue l'efficacité globale. De plus, quand des individus ou des groupes se lancent dans une compétition avec la volonté d'écraser l'adversaire, ils déploient beaucoup d'énergie pour lui dresser des obstacles. C'est dans cette situation que s'est trouvé le gouvernement de Richard Nixon lors de l'affaire du Watergate. On connaît le résultat. On peut remarquer enfin que la menace de quelques groupes particulièrement motivés pour la conquête des premières places incite tous les autres à adopter des stratégies de compétition, même s'ils espéraient au départ travailler dans un esprit de coopération. C'est ce qui se passe actuellement chez les géants de l'informatique. Le drame, c'est que celui qui joue le jeu de la coopération est très vulnérable face à celui qui joue le jeu de la compétition.

Dans les affaires comme en politique, chacun peut adhérer à une organisation en conservant une attitude parfaitement neutre à l'égard des autres organisations, mais un problème apparaît quand chacun commence à les regarder comme des adversaires. Un chef d'entreprise n'a pas intérêt à développer parmi le personnel un sentiment d'hostilité à l'égard des concurrents, d'abord parce que ce sont des partenaires potentiels, et surtout parce que cette attitude est nuisible à l'intérieur même de l'entreprise. De même un chef d'État n'a pas intérêt à développer parmi les citoyens un sentiment d'hostilité à l'égard d'autres nations, sauf en cas de guerre déclarée. Il y a des attitudes positives et des attitudes négatives. Celui qui est loyal envers son pays a une attitude positive, tandis que celui qui souhaite voir son pays dominer l'économie mondiale a une attitude négative. Si cette attitude est encouragée, ce qui est actuellement le cas des Etats-Unis, le pays risque de se replier sur lui-même.

La disparition de l'Union Soviétique incite les Américains à penser que la compétition est la meilleure garantie de progrès. On les entend souvent tenir le raisonnement suivant, en forme de syllogisme : « le système économique de l'Union Soviétique refusait la compétition ; notre système économique est basé sur la compétition ; or les deux systèmes étaient en concurrence et celui des Russes s'est effondré ; nous avons donc prouvé que notre système est le meilleur. »

Ce raisonnement est totalement faux, car le système économique de l'Union Soviétique était fondé sur une idéologie qui donnait à l'État tous les moyens de production, d'où naturellement une absence de compétition sur le marché intérieur. Si l'État avait organisé une compétition entre des entreprises, secteur par secteur, afin d'améliorer leurs performances, le système se serait effondré de même façon. Le problème n'était pas là. Ce n'est pas en effet, comme on l'entend souvent, la compétition de l'économie soviétique avec les économies occidentales qui a provoqué l'effondrement du système, mais surtout le fait que les citoyens soviétiques n'étaient pas considérés comme des consommateurs. Si le niveau de vie prenait un retard de plus en plus grand sur celui des nations occidentales, c'est simplement parce que l'économie planifiée ne tenait pas compte des besoins des gens. Khrouchtchev a bien tenté de réparer ce défaut en 1960, mais un complot politique l'a empêché de mener à bien son projet. En revanche, le niveau d'éducation des citoyens soviétiques est toujours resté très élevé. À cette analyse libérale, on pouvait opposer le fait que l'économie occidentale a échappé de peu à une énorme catastrophe financière en 1987. Une catastrophe encore plus grande vient de se produire avec la crise des subprimes. Cette fois, c'est tout le système capitaliste qui est en train de s'effondrer. La cause du cataclysme n'est un secret pour personne : la compétition entre les spéculateurs financiers ne connaît aucune limite. Je montrerai dans le chapitre sur le management américain comment un petit groupe de traders de Salomon Brothers, auprès desquels Jérôme Kerviel fait figure d'aimable farceur, ont ébranlé le monde de la finance en 1998. Alan Greenspan lui-même avait exprimé sa consternation. Dix ans plus tard, on voit que la leçon n'a pas servi.

### **3. Le contrôle de gestion**

La culture du résultat n'aurait pas été acceptée aussi facilement par une grande partie de l'opinion sans la garantie d'authenticité que lui donne l'enseignement du contrôle de gestion à l'université et dans les grandes écoles, ainsi que par des cabinets de conseil très connus, tels que McKinsey, A.T. Kearney, Mars & Co, etc.

Le contrôle de gestion est pratiqué à des degrés divers dans toutes les entreprises à partir d'une certaine taille. C'est souvent une simple extension de la comptabilité. Dès qu'une entreprise établit un budget prévisionnel, il est normal que la direction suive régulièrement la réalisation de ce budget dans tous les services. Un contrôleur de gestion est nommé, avec pour mission de veiller à la cohérence entre les buts et les moyens, ainsi qu'entre les prévisions et les réalisations. Il faut donc qu'il reste constamment en liaison avec les unités opérationnelles afin de pouvoir rendre compte à la direction de la vie de l'entreprise considérée sous l'angle financier. Étant donné que la France compte un grand nombre de contrôleurs de gestion, cette fonction est familière à presque tous les salariés.

Dans les petites entreprises, le rôle du contrôleur de gestion se borne généralement à donner des chiffres à la direction, ce qui ne demande pas d'autres compétences qu'une bonne formation en comptabilité. Quand l'entreprise est de taille un peu plus grande, le contrôleur de gestion doit savoir construire un tableau de bord adapté aux objectifs fixés par la direction. Pour cela, il doit suivre un stage, à moins qu'il n'ait déjà appris le contrôle de gestion au cours de ses études. Il aidera la direction et les cadres de l'entreprise à déterminer les indicateurs chiffrés qui font partie du tableau de bord.

Le contrôle de gestion consiste donc essentiellement à vérifier que les objectifs qui résultent de la politique de l'entreprise et de ses programmes d'activité sont respectés de façon satisfaisante. Ces opérations impliquent la mise en œuvre d'une batterie d'indicateurs qui sont chiffrés en euros, en jours, en heures de travail, en nombres d'interventions, en rendements de fabrication, en taux de réparations, etc.

#### **Un bref historique**

On pourrait dire que le contrôle de gestion remonte à Frederick Winslow Taylor (1856-1915). À la fin de ses études secondaires, ce fils d'un avocat de Philadelphie se fait embaucher comme ouvrier dans une entreprise sidérurgique de Pennsylvanie. Devenu chef d'atelier, il analyse les tâches des ouvriers et met au point la méthode qui le rendra célèbre. En 1890 il publie un petit livre intitulé *Industrial Utopia* dans lequel il raconte cette expérience et donne comme principe d'organisation du travail la séparation des responsabilités de préparation et d'exécution. C'était un grand progrès en termes de productivité. Encore peu connu du public, il vient en France en 1900 pour visiter l'Exposition Universelle de Paris où il présente une nouvelle machine d'usinage de son invention. Il y fait la rencontre de l'ingénieur Henry Le Chatelier, un physicien célèbre, professeur au Collège de France, qui diffusera ses idées dans l'industrie. En 1898 il devient ingénieur conseil à la Bethlehem Steel Company. En 1911 il publie *Principles of Scientific Management*, qui deviendra un livre culte.

Contemporain de Taylor, Henri Fayol (1841-1925) a fait toute sa carrière à la Société industrielle et minière de Commentry-Fourchambault, dont il deviendra directeur général en 1888. Son expérience l'incite à écrire en 1916 *Administration industrielle et générale*, un livre qui le rendra célèbre en France et même aux États-Unis. D'après cet ouvrage, le management comprend cinq fonctions :

- 1 Prévoir et planifier : étudier l'avenir et faire des plans d'action ;
- 2 Organiser : construire l'entreprise sur le plan matériel et humain ;
- 3 Décider : entretenir la dynamique de l'encadrement ;

- 4 Coordonner : harmoniser les programmes d'action ;
- 5 Contrôler : Vérifier que les actions sont conformes aux ordres reçus.

Les théories de Fayol et de Taylor sont complémentaires. Le premier voit l'organisation du travail à partir de la direction générale, le second la voit plutôt à partir de la base. Néanmoins les idées de Fayol correspondent mieux à l'organisation actuelle des entreprises, notamment au contrôle de gestion.

Dans la génération suivante, le plus célèbre théoricien du management est Peter Drucker (1909-2005), dont le livre le plus important, intitulé *Management : Tasks, Responsibilities, Practices*, date de 1973 (il en a écrit une vingtaine). Né à Vienne dans une riche famille bourgeoise, il fait des études de droit et émigre en Angleterre en 1933 où il assiste aux séminaires de Keynes, à Cambridge. Il s'installe aux Etats-Unis avant la seconde guerre mondiale. Naturalisé en 1943, il devient professeur de science politique à l'Université. Le président de General Motors, Alfred Sloan, l'engage en 1945 comme conseiller pour la politique et l'organisation de son groupe. C'est le début d'une carrière de consultant qu'il va poursuivre pendant 60 ans.

Drucker a reproduit fidèlement les principes d'organisation de Fayol, sans d'ailleurs citer l'auteur, en insistant particulièrement sur la fonction *contrôle*. En 1952 il fut le premier à lancer la célèbre méthode du *Management by Objectives*, dit communément MBO, qui fut adoptée ensuite par les plus grands cabinets de conseil américains. Mais à partir de 1973, sous l'influence d'un correspondant japonais, il a mis en garde ses compatriotes contre les excès de cette méthode.

Le véritable enseignement du contrôle de gestion n'a commencé en France que vers 1960. On n'y parlait alors que de comptabilité, d'analyse des coûts et de suivi budgétaire. Puis il s'est élargi, d'une part avec des questions stratégiques, d'autre part avec des questions comportementales. Actuellement, dans les écoles de commerce et les universités, les cours de contrôle de gestion comportent des chapitres sur les méthodes d'analyse des coûts, le contrôle budgétaire, l'évaluation de la performance, les aspects humains du contrôle, et les méthodes de pilotage, avec en particulier le tableau de bord ; c'est ce dernier qui va nous intéresser.

### **Des prévisions aux objectifs**

Des prévisions budgétaires, on passe nécessairement aux objectifs budgétaires (à moins que ce soit l'inverse, car les ouvrages sur le management ont souvent tendance à confondre les deux notions). C'est pourquoi le tableau de bord comporte une batterie d'indicateurs chiffrés qui correspondent en principe aux objectifs de l'entreprise. Depuis 1952, de nombreux cabinets de conseil américains ont fait assaut d'ingéniosité pour développer des méthodes d'élaboration et de suivi des tableaux de bord.

Les idées de Peter Drucker ont été introduites en France en 1968 par la CEGOS, un important cabinet de conseil en management dont le président était Octave Gélénier, un économiste proche du Medef, disparu en 2004. La méthode du MBO y fut enseignée pendant vingt ans sous le titre « Direction participative par objectifs » (DPPO). Octave Gélénier la définissait de la manière suivante : « Les objectifs fixés par un directeur doivent préciser les résultats de l'unité concernée et sa contribution aux résultats d'ensemble. Ces objectifs doivent découler de ceux de l'entreprise ». En principe c'est facile à appliquer, bien que la définition puisse se prêter à plusieurs interprétations différentes, mais en pratique l'application est difficile et conduit souvent à des échecs. C'est une grave erreur de croire que les objectifs généraux d'une entreprise peuvent se décomposer en un ensemble d'objectifs partiels distribués à tous les salariés, en sorte que si tous les objectifs partiels sont atteints les objectifs généraux seront aussi atteints. Il est facile de démontrer que ce postulat est faux ; on comprend bien en effet que deux objectifs partiels, par exemple la baisse du prix d'achat d'une matière première et un rendement de production, peuvent se détruire mutuellement.

En outre, Peter Drucker ne voulait pas admettre que la politique d'une entreprise comporte des objectifs qui ne sont pas quantifiables. Par exemple si un objectif est d'améliorer la formation du personnel, le nombre d'heures de formation est un très mauvais indicateur car le résultat dépend surtout de la qualité des programmes et de la valeur des enseignants. Si la direction du personnel s'obstine à mettre cet indicateur au tableau de bord, elle se fera de graves illusions sur le résultat de la



formation et cette mesure découragera les enseignants les plus dévoués. Les cadres savent depuis longtemps que cette méthode ne les aide pas à résoudre leurs problèmes. Ils savent au contraire qu'elle permet à la direction de désigner des boucs émissaires parmi le personnel lorsque les choses vont mal. Circonstance aggravante, elle pousse les salariés à tricher avec les chiffres qu'on leur demande, et plus généralement à faire passer leur intérêt personnel avant celui de l'entreprise. Ces défauts ont été mis en évidence par Deming dans les années 1980 ; la méthode a faibli aux États-Unis pendant quelques années jusqu'à ce que des consultants imaginatifs la fassent repartir sous un autre titre.

## **Le Balanced Scorecard**

Une méthode qui reproduit le MBO en lui donnant un aspect plus moderne grâce à l'informatique a été présentée pour la première fois en 1992 dans une série d'articles publiés par la revue américaine *Harvard Business Review* : « The Balanced Scorecard, Measures that drive performance ». Les auteurs, Robert Kaplan et David Norton, ont ensuite continué leurs études dans de grandes entreprises où ils sont consultants, pour publier l'année suivante chez *Harvard Business Press* un best seller : *The Balanced Scorecard*.

La *Harvard Business Review* est au management ce que *Vogue* est à la mode féminine. Alors que la seconde présente les nouvelles modes de la haute couture, la première présente les nouvelles modes du management américain. Depuis l'apparition du MBO en 1952, on peut en compter en moyenne une tous les cinq ans ; concurrence oblige.

L'expression peut se traduire en français par « carte de score équilibrée ». C'est une fine allusion à la carte sur laquelle les joueurs de golf inscrivent leurs résultats. Je n'y avais pas prêté une attention particulière jusqu'au jour où je fus invité par un directeur de chez Daimler à un colloque international sur le management. C'était en 1998, quelques mois après la fusion de Daimler avec Chrysler (ils se sont séparés en 2007). Plusieurs centaines de directeurs du groupe étaient venus du monde entier participer au colloque dans le grand auditorium de Daimler à Stuttgart. Le plat de résistance était une visioconférence avec Robert Kaplan. Pendant les pauses, on allait visiter un hall d'exposition voisin dans lequel des cabinets de conseil américains avaient installé des stands où ils vendaient du balanced scorecard comme s'il s'agissait de jeux vidéo. Je me souviens notamment d'un film qui montrait la salle de contrôle du BSC dans une entreprise américaine, fictive probablement. C'était une pièce circulaire aux murs recouverts d'écrans avec des graphiques en couleur, comme on peut imaginer le poste de pilotage d'un vaisseau spatial ; un spectacle hallucinant !

Robert Kaplan et David Norton ont eu l'idée prodigieuse, inouïe, révolutionnaire, qui place manifestement leur œuvre au niveau du prix Nobel d'économie, d'établir des relations de cause à effet entre les résultats financiers et les diverses performances d'une organisation. Ils ont même ressuscité pour la circonstance une méthode d'analyse tombée dans l'oubli aux États-Unis : le diagramme de cause à effet, ou diagramme d'Ishikawa, que les ingénieurs japonais utilisent depuis cinquante ans pour améliorer la qualité de leurs produits.

Le BSC a pour devise « What you measure is what you get » (ce que vous mesurez, c'est ce que vous obtenez), ce qui veut dire que dans une entreprise tous les résultats sont quantifiables. À partir des objectifs stratégiques, le BSC identifie les « facteurs de succès » et définit les indicateurs correspondants. Une « carte stratégique » permet de visualiser les liens de cause à effet dans le système. Les promoteurs de la méthode veulent ainsi donner une parfaite cohérence aux objectifs. Le BSC fonctionne « de haut en bas », et la direction générale dispose enfin d'un outil extraordinaire pour juger des effets de sa politique, car « la mesure renforce sa vision ». Il faut croire que la direction générale de Daimler n'a pas été séduite par la démonstration puisque neuf ans plus tard elle a revendu la division Chrysler à un fonds d'investissement américain.

Le BSC est donc une impressionnante machine qui semble fonctionner suivant une logique parfaite, à l'américaine, mais qui ne tient pas compte des résultats invisibles de la politique, de ces résultats non mesurables que vous ne pouvez apprécier qu'en prenant le temps de discuter avec vos salariés, vos collaborateurs et vos partenaires, parce qu'ils sont du domaine des sentiments. Ce sont souvent les facteurs déterminants du succès ou de l'échec d'une entreprise. Cette méthode ne peut séduire que des esprits naïfs.

## **Le budget d'une entreprise**

Revenons au budget prévisionnel d'une entreprise, avec des objectifs annuels de salaires, d'investissements, de ventes, etc. On est bien obligé de fixer des objectifs d'une manière ou d'une autre à la fin de l'année en cours pour l'année suivante. Les cours de management comportent des méthodes de planification avec des prévisions et des objectifs, mais les entreprises ne les utilisent pas de façon très orthodoxe. En pratique, les objectifs résultent de discussions, de négociations et d'arbitrages dans lesquels la direction générale a toujours le dernier mot. Comme cette approche n'est pas très rationnelle, il est intéressant de réfléchir à ce que représente véritablement un objectif.

La tradition veut qu'un objectif soit toujours accompagné d'un nombre et d'une date d'échéance. Par exemple un directeur commercial fixera comme objectif aux vendeurs une augmentation de 10 % de leur chiffre d'affaires par rapport à l'année précédente. La plupart du temps, les objectifs sont assortis de récompenses et de sanctions. On croit ainsi que les chances de les voir se réaliser vont augmenter, ce qui est une erreur.

Il est étrange de constater que certaines personnes ont tendance à confondre les objectifs et les prévisions. Cela n'a pas beaucoup d'importance quand on a la certitude qu'un objectif va se réaliser, mais dans le cas contraire c'est une source de problèmes. Les prévisions ont pour but de préparer des actions futures sans modifier la suite des événements. Par exemple les prévisions démographiques dans un pays servent à faire des plans pour l'équipement du territoire ; elles n'ont pas d'effet sur la démographie. En revanche les objectifs ont pour but de modifier la suite des événements, de modifier le système existant. Par exemple un gouvernement pourrait se donner comme objectif de résoudre en cinq ans la crise du logement, compte tenu naturellement des prévisions démographiques.

Avant de fixer un objectif dans une entreprise, on fait généralement quelques prévisions, ce qui montre bien que les deux notions sont liées. Quand un directeur commercial fixe comme objectif aux vendeurs une augmentation de 10 %, il prévoit peut-être que ceux-ci ne l'atteindront pas, mais qu'on obtiendra 5 % en mettant la pression. Il serait plus efficace de commencer par faire des prévisions rationnelles en étudiant le processus de vente avec les vendeurs. Si le système est stable, on sait que les résultats restent dans un même intervalle, avec la même moyenne, tant que le processus ne change pas. Pour augmenter la moyenne, il faudra modifier le processus. Il faudra donc faire un projet d'amélioration, et évaluer l'augmentation de chiffre d'affaires qui en résultera. C'est une prévision rationnelle. Alors plutôt que de fixer un objectif arbitraire de 10 % sans savoir comment chaque vendeur essaiera de l'obtenir, il est préférable de fixer comme objectif l'évaluation obtenue à la suite de l'étude du processus faite par le directeur commercial avec l'aide des vendeurs.

## **Les conséquences humaines**

Venons-en maintenant aux conséquences humaines du MBO et de ses produits dérivés. Les promoteurs disent que ces méthodes sont des moyens de motivation, qu'elles permettent à la direction de communiquer avec la base, qu'elles stimulent la recherche de la performance, et qu'elles aident les salariés à améliorer leur comportement au travail, etc. Ce sont quelques idées que j'ai glanées sur Internet à propos du BSC.

Il est vrai que la motivation est une conséquence directe de ces méthodes, mais de quelle motivation s'agit-il ? Les psychologues distinguent la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. Dans le premier cas, le sujet agit volontairement et 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, le sujet agit dans l'intention d'obtenir un résultat qui se trouve en dehors de l'activité elle-même. Les facteurs déterminants sont l'espoir d'une récompense et la crainte d'une punition. Ces deux types de motivations ne sont pas interchangeables. Par exemple une personne qui ne recherche que des avantages matériels acceptera difficilement de rendre service à quelqu'un sans contrepartie, et soupçonnera peut-être d'arrière pensées ceux qui se comportent de cette manière. Il y a une sorte d'incompréhension entre ceux qui agissent sous l'effet de motivations extrinsèques et ceux qui agissent sous l'effet de motivations intrinsèques. Mais ce ne sont que des tendances, car on n'agit jamais avec un seul type de motivation.

Les deux types de motivation ont des effets très différents sur les performances individuelles. Bien que les motivations extrinsèques dominent largement la vie professionnelle, aucune performance ne serait possible sans le désir d'apprendre, la fierté du travail bien fait, le besoin de s'épanouir, etc., qui sont des motivations intrinsèques. Elles existent en chaque individu à des degrés divers. Plusieurs études ont montré que le comportement change lorsque les motivations extrinsèques diminuent au profit des motivations intrinsèques. Par exemple, dans une université américaine, un professeur avait demandé à quatre-vingts étudiants de construire un puzzle, le même pour tous. Il avait annoncé officiellement que c'était un exercice de psychologie dans lequel le temps ne comptait pas, puis il avait dit confidentiellement à la moitié des étudiants que le temps serait mesuré et que le but était de terminer le plus rapidement possible. Les autres n'en savaient rien. Quand tous les puzzles ont été terminés, il a fait passer les étudiants dans une autre pièce où d'autres puzzles étaient posés sur une table, et il les a laissés seuls, sans rien leur demander. Ils pouvaient penser que le professeur était en train de préparer un autre exercice. Certains étudiants, en attendant de nouvelles instructions, se sont intéressés à ce qu'il y avait sur la table et se sont mis à essayer de construire un nouveau puzzle. Ils étaient observés à leur insu, et le degré d'attention qu'ils portaient aux puzzles était utilisé comme un indicateur de motivation intrinsèque. La différence fut significative. Cette étude a montré que le simple fait d'essayer d'améliorer une performance tend à diminuer la motivation intrinsèque. Quand le but est de gagner, on tend à considérer l'activité comme un instrument pour gagner au lieu de la considérer comme le but lui-même.

Il est bien évident que le MBO n'agit que sous l'effet de motivations extrinsèques, car les salariés savent très bien que les indicateurs de performances comptent pour beaucoup dans la détermination des primes, des augmentations de salaire et des promotions. Les supérieurs ne manquent pas de le rappeler à la moindre occasion. De grandes entreprises comme Renault organisent même chaque année des cérémonies pour couronner les salariés les plus performants et des croisières pour les récompenser. En revanche, des multinationales comme General Electric font savoir ouvertement que chaque année les derniers du classement risquent d'être licenciés. Le salarié ne travaille donc pas pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise, mais simplement pour être bien noté, avec d'un côté l'espoir d'une augmentation de salaire et de l'autre la crainte d'une sanction. Il est dans la même situation qu'un cheval de cirque lorsqu'il exécute une courbette parce qu'il est partagé entre l'espoir d'une caresse et la crainte d'un coup de cravache.

On comprend donc que le MBO détruit la motivation intrinsèque, seule capable d'inciter le salarié à s'intéresser aux objectifs stratégiques. Il entraîne les entreprises françaises dans un cercle vicieux, car plus leurs concurrents asiatiques remportent de succès grâce à des méthodes fondées sur la motivation intrinsèque, plus elles focalisent l'attention du personnel sur les indicateurs chiffrés, et plus leur compétitivité diminue. Mais aux conséquences économiques s'ajoutent les conséquences sociales. Le collectif des médecins du travail de Bourg en Bresse a récemment lancé un cri d'alarme : « La lecture que nous faisons du monde du travail actuel, enrichie de milliers de consultations auprès des personnes au travail, est à ce point dans une telle échelle de gravité qu'il est difficile de décrire la consternation dans laquelle nous sommes. Le contexte détérioré de l'offre politique, en inadéquation complète à traiter la question sociale dont la santé au travail, vient creuser encore plus le fossé sidérant entre les besoins d'humanisation du travail et la poursuite avec arrogance et rapacité de la marche en avant du système, inquiétante et asservissante. »

C'est ce que nous pouvons lire dans l'introduction de son rapport annuel, un document de plusieurs pages publié par le journal L'Humanité le 3 avril 2008, le jour même de l'annonce du suicide d'une salariée du siège de PSA. Les médecins du travail observent que les entreprises françaises sont dans une situation de violence sociale et morale inédite, et déclarent qu'ils ont le devoir « d'en faire l'analyse et de démasquer l'inadéquation d'une réponse politique, qui, à coup de réformes à contre sens des besoins et de l'efficacité, décuple les rouages d'entraînement d'un système qui, finalement, abandonne les salariés et leur santé au déséquilibre de plus en plus profond des rapports sociaux. »

Le rapport fait cinq propositions qui peuvent se résumer ainsi :

1. Obtenir la reconnaissance dans le travail. Il est urgent que le travail redevienne une source d'épanouissement.

2. Réformer la Médecine du Travail pour lui permettre de remplir sa véritable mission qui est d'éviter toute altération de la santé du fait du travail.
3. Supprimer la notion médicale d'aptitude au poste de travail qui fait passer à l'arrière plan le rôle essentiel des conditions de travail du salarié.
4. Mettre fin à la trop grande impunité des employeurs sur les mauvaises conditions de travail. Rien ne peut justifier le non respect de la dignité des salariés.
5. Augmenter le pouvoir d'expression du salarié, qui doit être écouté et consulté en premier pour parvenir à l'amélioration des conditions de travail.

Les médecins du travail ne sont pas des experts en management, mais ils ont bien compris que les méthodes de management sont les principales causes des maladies professionnelles, physiques et mentales. Les partisans du MBO répondent que la mondialisation oblige les entreprises à recourir à de telles méthodes, faute de quoi elles disparaîtraient. Cet argument est faux. Les entreprises françaises auraient de meilleurs résultats et seraient plus compétitives sur le marché mondial si elles suivaient l'exemple du Japon. On pourrait aussi se demander pourquoi les Etats-Unis, champions du MBO, ont tant de mal à exporter leurs produits manufacturés.

## **4. Le management dans le privé**

Le but de ce chapitre est de donner une image de la pénétration de la culture du résultat dans le secteur privé. Les entreprises françaises ont assimilé depuis longtemps les principes du MBO, mais elles ne les appliquent pas toutes de la même manière. Les différences proviennent de la nature des indicateurs, de la forme des rapports, des méthodes d'analyse et des effets sur les salaires.

### **La notation des salariés**

Dans les grandes entreprises, les salariés sont généralement notés en fonction de leurs résultats, dans le cadre d'une notation annuelle qui fait suite à un entretien avec leur supérieur hiérarchique. Si vous interrogez un DRH, il vous dira certainement que c'est une méthode impartiale, car les résultats ne mentent pas. Mais à regarder les choses de plus près, la direction de l'entreprise a toujours une certaine influence sur les résultats des salariés, dans la mesure où c'est elle qui fixe les objectifs et détermine les conditions de travail. Prenons le cas d'une équipe de vendeurs répartis sur le territoire national. Certaines régions sont meilleures que d'autres, et les objectifs sont fixés aux uns et aux autres en fonction des caractéristiques des régions. Il n'empêche que le directeur commercial peut toujours pénaliser un vendeur qui ne lui plaît pas en l'affectant dans une région difficile et en lui fixant un objectif chiffré inaccessible. En outre chaque région connaît des événements imprévisibles, la météo par exemple, qui peuvent provoquer de bonnes ou de mauvaises surprises. Cette méthode n'est donc pas aussi satisfaisante que certains le prétendent. Pour comble, des cadres qui avaient été licenciés par Ford et IBM France ont porté plainte en 2002 contre leurs employeurs en prétendant que leurs notes étaient truquées. Que ce soit vrai ou non, on est en droit de s'interroger sur le but et l'intérêt de la méthode. Les représentants des sociétés mises en cause ont déclaré que le but des notations est de motiver les salariés en récompensant les meilleurs et en incitant les moins bons à s'améliorer. Les syndicats au contraire disent que le but est de renforcer l'autorité de la direction en créant un sentiment de peur, et que c'est en outre un excellent prétexte pour contenir la progression des salaires et réduire les effectifs.

Une méthode utilisant des chiffres ne peut être considérée comme sérieuse que si les chiffres sont définis rationnellement. Dans le cas présent, ces chiffres sont d'une part les objectifs, et d'autre part les résultats. Voyons d'abord les objectifs. Un cadre commercial d'IBM, par exemple, déclare : « mes objectifs commerciaux avaient été définis en début d'année ; en septembre, ils ont été augmentés de 20 %, sans raison ». Et parmi les milliers de salariés d'IBM qui ont des objectifs numériques, personne ne pense que les objectifs fixés par la direction ont une base solide. D'ailleurs on comprend facilement qu'un objectif n'est pas le fixé dans une approche rationnelle, puisqu'il peut être négocié. Voyons ensuite les résultats. Peut-on considérer un résultat isolé comme un indicateur de performance ? Certains salariés, notamment dans la fonction commerciale, pensent que c'est une bonne pratique, du moins tant qu'ils obtiennent de bons résultats. Mais quand leurs résultats se détériorent, ils ont tendance à invoquer la malchance. En réalité nous savons que, dans un travail de groupe, la plupart des performances individuelles sont imputables au système et non pas à l'individu, c'est-à-dire que les variations observées entre les individus sont la plupart du temps un simple effet du hasard. C'est d'ailleurs ce qu'explique ce salarié d'IBM : « Nous connaissons des gens auxquels on a donné une mauvaise note et qui apportaient une vraie valeur à l'entreprise ». Décidément, la notation des salariés n'est pas une méthode sérieuse.

### **Le bilan de compétences**

Il ne faut pas confondre les compétences et les résultats, ce serait confondre les causes et les effets. Toutes les entreprises de plus de cent salariés évaluent directement les compétences de chaque salarié sans considérer nécessairement ses résultats. Cette pratique est apparue en France dans les années

1970. Elle a pour but de donner à la direction une vue d'ensemble des aptitudes de chaque membre du personnel, ce qui se traduit par un système d'une dizaine d'indicateurs établis suivant un barème à quatre niveaux. Les cabinets de conseil en ressources humaines ont défini les conditions de l'entretien entre un salarié et son supérieur dans le cadre d'une procédure d'entreprise. Ils proposent aux entreprises des séminaires de préparation à l'entretien annuel. La méthode d'évaluation comporte une liste des caractéristiques à évaluer chez l'individu, telles que le mode d'approche des problèmes, l'aptitude à déléguer les responsabilités, l'esprit de décision, l'esprit d'équipe, etc.

Pour éviter aux salariés d'être victimes du parti pris de leur employeur, une loi votée en octobre 1992 donne à chacun d'eux le droit de faire établir un bilan de ses compétences par un organisme spécialisé et agréé, extérieur à l'entreprise. Cette évolution du Code du Travail a été mise au point par l'APEC (association pour l'emploi des cadres) assistée de plusieurs cabinets de conseil en recrutement. Un bilan de compétences peut être demandé par le salarié comme par l'employeur, mais il n'est effectué qu'après conclusion d'un accord tripartite entre le salarié, l'employeur et un organisme extérieur qu'ils ont retenu d'un commun accord. Il a pour but d'analyser les motivations et les intérêts du salarié, d'identifier ses aptitudes et ses connaissances générales, ainsi que d'étudier ses possibilités d'évolution professionnelle.

### **Les performances individuelles**

Revenons à la mesure des résultats. C'est surtout dans les grandes entreprises que la procédure d'évaluation des cadres comporte une notation calculée d'après les performances individuelles. Jean Gandois, ancien PDG de Pechiney, ancien président du Medef, actuellement président du conseil de surveillance de Suez, a noté dans un rapport au gouvernement en 1995 que cette méthode est nuisible à la productivité globale car elle concentre l'attention du management sur des performances localisées telles que le rendement d'un atelier de production ou le nombre de commandes reçues dans une agence commerciale. Le principal objectif, lisons-nous dans ce rapport, doit être d'agir pour le progrès de l'entreprise, tous services confondus, mais dans ce cas il ne faut pas chercher à évaluer la performance individuelle.

Les performances d'un cadre opérationnel, par exemple un directeur technique, un directeur commercial ou un directeur d'usine, sont habituellement déterminées par les résultats de l'unité qu'il dirige, exprimés en termes de coût, de délai, de rendement, de quantité produite ou de quantité vendue. En revanche celles d'un cadre fonctionnel, par exemple un directeur financier ou un directeur de la qualité, sont difficilement mesurables. On trouve néanmoins en France des multinationales où les performances des cadres fonctionnels, même en l'absence de résultats pertinents, sont évaluées par la direction générale suivant le barème habituel ABCD. C'est le cas d'une grande entreprise avec laquelle j'ai travaillé pendant deux ans comme consultant. Le directeur général réunissait chaque trimestre les directeurs fonctionnels et les directeurs de division pour discuter de l'évaluation des performances des cadres. À vrai dire, dans ces réunions, les résultats opérationnels comptaient peu. Les bonnes notes étaient attribuées de préférence à ceux qui mettaient la plus forte pression sur leurs employés, afin que la pression partant du sommet soit transmise sans faiblir jusqu'à la base. La répartition des notes était prévue à l'avance : il fallait faire en sorte que 10 % des cadres aient la meilleure note et que 10 % environ aient la plus mauvaise. À la décharge de ce patron, il faut ajouter qu'il était lui-même soumis à la pression de son conseil d'administration. Il annonça un jour au comité de direction que la société devait tout faire pour atteindre l'année suivante un bénéfice net de 200 millions de francs, ce qui mettait les directeurs de division dans l'obligation de supprimer les plus gros investissements et de licencier du personnel. Le plan fut baptisé « Plan 200 », ce qu'un directeur de division anglophone traduisit ironiquement par « Bloody Plan » tandis qu'un autre murmurait : « nous allons manger notre blé en herbe ».

Toutes les entreprises françaises ne manifestent pas une telle soumission à la « culture du résultat ». Le management des ressources humaines dépend beaucoup de la personnalité du dirigeant, du pouvoir des actionnaires et des exigences des clients. D'une manière générale, la notation des cadres existe surtout dans les multinationales, Michelin par exemple ; elle est rarement pratiquée dans les entreprises de moins de mille personnes.

Il y a encore une vingtaine d'années, les ouvriers étaient soumis à des objectifs individuels : les quotas. Il fallait faire un certain nombre de pièces à l'heure. Le développement des automatismes dans les usines a rendu cette méthode inutile en éliminant presque toutes les tâches manuelles. Les ouvriers sont maintenant soumis au rythme des machines. En outre, la forte productivité des usines japonaises qui, comme chacun sait, ne pratiquent pas la méthode des quotas, a sans doute aussi joué un rôle dans l'abandon de cette méthode dans les usines françaises. Il n'y a pas de quotas non plus dans les bureaux. Finalement, parmi l'ensemble du personnel non cadre du secteur privé, seuls les vendeurs restent attachés à la mesure de la performance individuelle.

Le lien de dépendance entre le résultat et le salaire est un élément essentiel du MBO. Si le salaire ne dépendait pas du résultat, quel serait l'intérêt de donner un objectif mesurable ? Je ne reviendrai pas sur la question de la motivation du salarié soumis à un objectif individuel, ni sur l'incidence de la méthode sur la santé des travailleurs ; ces deux questions ont été traitées dans le chapitre précédent. Je vais maintenant montrer l'incidence de la méthode sur les performances de l'entreprise.

### **Faire du chiffre à tout prix**

Le premier objectif d'une entreprise, c'est de faire des bénéfices. Ce sont les clients qui permettent de faire des bénéfices. Si une entreprise perd ses clients, c'est la faillite. Quand un vendeur inexpérimenté et baratineur cherche à vendre un téléphone portable à un client naïf et ignorant, il ne s'intéresse pas aux bénéfices de l'entreprise ; ce n'est pas son problème. Son problème, c'est de faire du chiffre à la fin du mois. Si le magasin ferme, il a des chances de trouver du travail chez un concurrent. Il vendra donc le modèle le plus cher possible, peu importe qu'il ne corresponde pas aux besoins du client. Quand le client s'apercevra qu'il a été roulé, le vendeur aura peut-être déjà changé de magasin. Simon Marks, le fondateur de Marks & Spencer, disait vers 1950, si mes souvenirs sont bons : « quand un produit revient, c'est souvent signe que le client ne reviendra pas. »

Les vendeurs des grandes entreprises, notamment dans l'automobile, doivent eux aussi faire du chiffre à tout prix ; leur salaire en dépend. Quand la fin du mois approche, ils s'arrangent pour enregistrer le maximum de commandes, à n'importe quelle condition, sans s'inquiéter des problèmes qu'ils peuvent donner à la production et aux services administratifs. Certains essaient même de capturer des clients, chaque fois que l'occasion se présente, à des vendeurs de la marque qui opèrent sur d'autres villes. En fin de compte, les clients seront mécontents et ils auront provoqué une belle pagaille. Le meilleur vendeur est une calamité pour son entreprise s'il vend des produits dont les performances dépassent les besoins du client, s'il lui promet une livraison immédiate ou un rabais non autorisé. Inversement, il peut faire autant de mal s'il vend un produit sous dimensionné par rapport aux besoins du client en pensant que celui-ci ne pourrait pas payer le produit qui lui convient. Dans un cas comme dans l'autre, le client garde une rancune contre l'entreprise qui lui a vendu un mauvais produit.

La situation est la même du côté des acheteurs. N'ayant pas eu le temps de passer chez mon petit épicier, j'ai acheté un kilo de pommes au supermarché. Je les ai jetées car elles n'avaient aucun goût. Les produits qu'on trouve dans les supermarchés ont été choisis par des acheteurs qui travaillent dans des centrales d'achats. Leur principal objectif est de réduire les prix. Leurs salaires dépendent des réductions de prix qu'ils arrachent aux fournisseurs en faisant jouer la concurrence. De ce fait, les prix baissent, mais la qualité aussi. Les consommateurs sont les seuls perdants car les grandes surfaces ne répercutent pas la baisse des prix d'achat sur les prix de vente. L'ouverture de nouveaux magasins de « *hard discount* » n'y changera rien : le marché de la grande consommation restera partagé entre plusieurs grandes marques qui s'entendent pour fixer les prix.

Le MBO pousse les gens à falsifier les résultats. Dans une entreprise que je connais bien, le bruit courait que la direction avait l'intention de fermer une usine si la proportion de défauts atteignait 10 %. Que l'information soit vraie ou non, c'est sans intérêt. L'important dans cette histoire, car elle est véridique, c'est que le personnel redoutait la fermeture de l'usine. Le chef du contrôle s'est donc arrangé pour que la proportion de produits défectueux ne dépasse pas 10 %. Les chiffres annoncés à la direction étaient faux, en vertu du principe que là où règne la peur, il ne peut pas y avoir d'informations fiables.

## Deux exemples de mauvais management

Une grande entreprise française produisait des appareils électroménagers voici une dizaine d'années encore. Elle avait plusieurs usines, les unes fournissant aux autres des pièces détachées et des sous-ensembles. Je la connaissais bien car j'ai longtemps travaillé en tant que consultant pour le groupe dont elle faisait partie. Le directeur disait qu'il était très attentif à la qualité, au point de mettre dans chaque usine un contrôle à l'entrée et à la sortie. Le pourcentage de produits refusés à l'entrée était de l'ordre de 10 %. Les contrôles étaient très sévères pour les fournisseurs du groupe aussi bien que pour ceux de l'extérieur.

Une enquête demandée par le directeur général avait montré que de nombreux refus de pièces détachées étaient dus à une simple différence de méthode de mesure entre le contrôle qualité à la sortie de l'usine qui les fabriquait et à l'entrée de celle qui les assemblait. Il fallait donc harmoniser ces méthodes. D'ailleurs on pouvait encore faire mieux en fusionnant les deux contrôles. Mais les directeurs d'usine pensaient plus à leur prestige personnel qu'à l'amélioration du système. Chacun voulait montrer qu'il avait raison. On aurait pu penser que le but de l'entreprise était d'offrir aux clients des produits de bonne qualité à un prix raisonnable, mais ces directeurs l'ignoraient. Le directeur général, un comptable de formation qui ne connaissait rien au métier, était ravi de voir une attitude aussi combative. Les choses en sont restées là. L'enquête avait évalué que le coût des contrôles inutiles et de leurs conséquences représentait 15 % du prix de revient du produit fini. Aujourd'hui toutes les usines françaises ont disparu ; les appareils sont fabriqués en Chine.

Deming cite le cas d'une femme, cadre supérieur dans une multinationale, dont le bureau était à Chicago. On lui avait demandé de participer à une réunion qui devait se tenir à New York pendant une semaine complète à partir du lundi à 14 heures précises. Elle devait assister à l'ouverture. Le mardi matin, elle devait faire un exposé devant ses collègues. Comme elle souhaitait voir Deming qui donnait un cours à New York ce jour là, elle lui proposa par téléphone de le rencontrer le lundi matin. Elle ajouta que cela ne lui posait pas de problème car de toute façon elle arriverait à l'aéroport de La Guardia à 7 heures du matin.

New York et Chicago sont à deux heures de vol, avec un avion toutes les heures. Deming calcula rapidement, en tenant compte du décalage horaire, qu'il faudrait qu'elle quitte son domicile vers une heure du matin. À quoi bon se coucher ? Il lui suggéra d'arriver plutôt vers midi. Mais elle lui dit que le vol de 7 heures coûtait 98 dollars alors que tous les autres vols coûteraient 138 dollars. Le service voyages de la société avait une réduction sur ce vol. Elle pouvait aussi arriver le dimanche soir en bénéficiant de la même réduction, mais sa société ne lui payerait pas la note d'hôtel.

Il aurait été plus avantageux pour cette société de faire comprendre au service voyages que son travail ne consiste pas à faire des économies, mais à faire arriver le voyageur à destination en bonne forme physique. « Si tous les cadres supérieurs sont soumis au même régime, il ne faut pas s'étonner de les voir fatigués, nerveux et déprimés » a conclu Deming.

## Des occasions perdues

C'est au niveau des cadres que l'incidence du MBO sur les performances de l'entreprise est la plus grande. À partir d'une certaine taille, une entreprise comporte des unités qui ont entre elles des relations de type client / fournisseur. Par exemple le bureau d'études est le fournisseur du site de production, qui est lui-même le fournisseur du service commercial. Cette conception du management conduit naturellement la direction générale à considérer chaque unité comme un « centre de profit » et à lui demander des comptes. En particulier les directions des multinationales tiennent des réunions trimestrielles suivant le principe de la *Business Review* pour faire le point sur les résultats des divisions, étant donné que la direction générale fixe chaque année aux divisions des objectifs de coûts, de délais, de qualité et de productivité. Les divisions sont classées suivant leurs performances, et les directeurs des divisions les moins bien classées ont bien du souci à se faire pour leur avenir professionnel.

Cette méthode favorise évidemment une politique à courte vue, car lorsque les résultats du premier trimestre montrent que les objectifs risquent de ne pas être atteints à la fin de l'année, le directeur de



l'unité aura tendance à réduire les dépenses d'investissement, de maintenance et de formation. À long terme l'entreprise est toujours perdante.

Enfin le MBO fait souvent passer les entreprises à côté de belles occasions d'augmenter leur productivité. J'ai connu une entreprise française dans laquelle une division fabriquait un composant qu'elle livrait à une autre division pour fabriquer un produit fini. Je les nommerai *D1* et *D2*. Un ingénieur a montré un jour, preuve à l'appui, que si la division *D1* apportait une modification à ce composant, le travail de *D2* serait simplifié considérablement. Il a estimé que le coût de production de *D1* augmenterait de 7 %, tandis que le coût de production de *D2* diminuerait de 12 %. Le coût de production total diminuerait donc de 5 %. Mais la division *D1* n'a pas voulu modifier le composant en question afin de ne pas augmenter son coût de production. La direction générale n'a pas insisté.

C'est tout ce que je sais de l'application du MBO dans les entreprises françaises. Quand j'étais consultant, j'ai travaillé pour des groupes industriels qui l'appliquaient et s'en portaient plutôt mal, et pour de petites entreprises de quelques centaines ou milliers de personnes qui ne l'appliquaient pas et s'en portaient plutôt bien. Les cabinets de conseil font depuis très longtemps une publicité considérable au MBO en le présentant comme la seule méthode de gestion des ressources humaines. Il faut admettre que beaucoup de dirigeants s'y laissent prendre ; la situation de plus en plus calamiteuse de l'industrie américaine devrait pourtant les faire réfléchir. Les plus réticents à l'application du MBO sont ceux qui ont gravi les échelons de l'entreprise à partir d'un niveau modeste, car ils ont eu tout le temps d'observer ses effets nuisibles sur le terrain. Au contraire ceux dont la carrière a commencé à un niveau plus élevé parce qu'ils sont diplômés d'une grande école l'adoptent plus facilement, séduits sans doute par un semblant de logique. Le sens critique ne va pas forcément de pair avec les diplômes.

Je pense finalement que les entreprises françaises sont parmi celles qui ont le mieux résisté à la culture du résultat. C'est sans doute pour cela qu'elles ont encore des résultats honorables sur le plan international.



## **5. Le management dans le secteur public**

Quand une entreprise est en situation de monopole, elle peut rendre à ses clients des services dont une entreprise soumise à une libre concurrence serait bien incapable ; c'est même pour elle un devoir. Les présidents des grandes sociétés nationales constituées en France après la seconde guerre mondiale avaient parfaitement conscience de leur mission de service public. Ces sociétés nationales : Charbonnages de France, CEA, EDF, SNCF etc. ont largement contribué à notre bien-être. Il suffit par exemple de voir l'oeuvre accomplie en France par EDF depuis soixante ans.

### **La pression de Bruxelles**

Depuis sa création, l'organe exécutif de l'Union Européenne est fidèle à un dogme qui à ses yeux ne souffre aucune discussion. C'est le dogme libéral. Pour Jose Manuel Barroso comme pour les 26 autres commissaires européens, les monopoles bloquent le progrès économique ; seule la concurrence est un facteur de progrès. La Commission de Bruxelles pousse donc les pays membres de l'Union Européenne à mettre en situation de concurrence les sociétés nationales qui assurent un service public. En France, c'est déjà fait pour France-Telecom, La Poste, et plus récemment pour EDF et GDF. L'exemple des télécommunications montre à quel point ce principe est absurde. L'ancienne société nationale continue d'assurer à elle seule l'installation et l'entretien du réseau, car évidemment on imagine mal que Bouygues pose ses propres lignes et installe ses centraux téléphoniques. La concurrence se fait seulement entre les « opérateurs », ceux qui vendent des minutes de téléphone qu'ils achètent à France-Telecom au prix de gros. Et les usagers du téléphone ne s'y retrouvent plus dans un fouillis de tarifs prétendus plus concurrentiels les uns que les autres.

Chez nos voisins d'outre Manche, la privatisation de British-Rail a tourné à la catastrophe. Alors qu'en France l'entretien et le renouvellement du matériel sont assurés par la SNCF et ceux des infrastructures ferroviaires par RFF, cette tâche est répartie en Grande-Bretagne entre plusieurs sociétés privées qui n'ont ni la volonté, ni la compétence ni les moyens de conserver en bon état la partie du réseau qui leur appartient. On ne peut que constater les résultats : le nombre d'accidents de chemin de fer ne cesse d'augmenter, sans compter d'innombrables retards de trains parce que le matériel tombe en panne.

Le système téléphonique des États-Unis, dont les performances ont fait longtemps l'admiration du monde entier, a été détruit par une loi votée en 1984 sous Reagan. Jusqu'à cette date, AT&T assurait presque entièrement l'installation et l'entretien du réseau téléphonique sur tout le territoire. C'était pratiquement un monopole. C'était aussi un symbole pour les Américains, car l'emblème de cette société, fondée par Graham Bell en 1876, était visible sur toutes les cabines téléphoniques. Maintenant, le réseau est divisé entre une centaine de sociétés qui se font concurrence. Les prix ont augmenté et la qualité de service a baissé. Mais en quelques années, grâce à ces sociétés, des milliers de spéculateurs avisés ont fait fortune sur le NASDAQ.

On se souvient aussi des coupures d'électricité qui ont perturbé l'activité économique en Californie pendant l'été 2000. Une compagnie électrique avait fait de telles économies pour dépasser ses concurrents dans la course aux dividendes qu'elle ne pouvait plus assurer son service aux heures de pointe. Cette crise a mis la compagnie en faillite et l'État de Californie a dû reprendre ses activités à grands frais. La situation n'est guère plus brillante en Grande-Bretagne, où le marché de l'électricité a été privatisé par Margaret Thatcher en 1991. Les principaux producteurs, qui couvrent 45 % des besoins du pays, sont à capitaux américains, français et allemands. Peu d'investissements ont été faits en vingt ans, la plupart étant constituée de petites centrales électriques qui consomment le gaz de la mer du Nord. Et comme cette ressource est en train de s'épuiser, les autorités britanniques devront bientôt renouveler une grande partie du parc de production d'électricité. Ce sera une bonne raison pour augmenter les prix, car dans le secteur privé on n'investit que si le retour sur investissement est

supérieur au coût du capital. En France, à la suite de la directive européenne de 1996, le marché de l'électricité est soumis à la concurrence totale depuis 2007.

Ces exemples montrent que la libre concurrence n'est pas la voie du progrès dans tous les domaines de l'économie. Pour lutter contre une entreprise qui est solidement implantée sur un marché, il faut dépenser beaucoup d'argent en matériel, en recherche et en publicité. Et si une nouvelle entreprise arrive à conquérir une part appréciable du marché occupé précédemment par celle qui était en position de monopole, l'ensemble des dépenses sera forcément plus élevé. Les deux entreprises seront obligées d'augmenter les prix, même si elles font des économies en réduisant les investissements, en rognant sur l'entretien du matériel et en négligeant la formation du personnel. Ce sera encore pire s'il y en a trois, quatre ou cinq, ce que l'on constate actuellement sur le marché du téléphone. Globalement c'est une perte économique dont les consommateurs subissent les conséquences.

La culture du résultat que le chef de l'État voudrait nous imposer est contraire à la culture du service public. Dans aucune des grandes sociétés nationales constituées en France après la seconde guerre mondiale les salariés ne sont soumis à des quotas ou à des objectifs chiffrés, ni par équipes, ni individuellement. Leur seul objectif est de remplir la mission de l'entreprise, et les résultats obtenus se passent de commentaires. Je me bornerai ici à décrire deux sociétés exemplaires qui représentent bien le service public à la française : EDF et la SNCF.

### **La production et la distribution d'électricité**

EDF occupe 5% du marché mondial de l'électricité. La société n'a pas d'intérêts dans le domaine de la construction et de l'équipement de matériel électrique, hormis sa participation dans le capital de Framatome. Son budget de recherche et de développement s'élève à 500 millions d'euros, soit 6 % des investissements annuels.

EDF est une société anonyme à capitaux publics depuis le 19 novembre 2004. Elle figure dans le CAC 40 depuis le 19 décembre 2005. Son capital est détenu à 87,3 % par l'État, à 10,8 % par le public (institutionnels et particuliers) et à 1,9 % par ses salariés. En janvier 2007, elle employait environ 150 000 personnes dont 100 000 en France. Pour l'exercice 2007, elle a versé aux actionnaires un dividende de 29 millions d'euros. Son chiffre d'affaires consolidé s'élevait à 60 milliards d'euros.

EDF a une très forte culture de service public. Ses origines, son statut protecteur et son succès ont contribué à façonner un type de salarié qui peut travailler toute sa vie à l'abri de l'entreprise, avec la satisfaction de savoir que son activité est utile au pays. La concurrence européenne ne peut qu'affaiblir l'esprit de solidarité entre des électriciens qui s'entendent pour assurer la sécurité de l'alimentation, par exemple en cas de pointes locales de consommation.

La croissance de l'entreprise a fait que les carrières y ont été généralement plus gratifiantes que dans l'industrie privée. Le personnel est profondément attaché à l'entreprise, désireux d'y consacrer le meilleur de lui-même, et prêt à des sacrifices importants pour faire face aux difficultés auxquelles l'entreprise est confrontée. En revanche, n'ayant pas totalement abandonné les principes bureaucratiques, il a tendance à faire valoir ses droits plutôt que remplir ses devoirs, à pérenniser les situations existantes plutôt qu'à s'engager dans la voie de l'innovation. L'uniformité des carrières ne favorise pas la diversité des idées.

Avec la mondialisation de l'économie, la culture de l'entreprise évolue vers une plus grande créativité, une meilleure participation, et une plus grande prise en compte de l'environnement. Le nouveau contexte favorise l'implication du personnel dans une démarche moins technocratique et plus commerciale.

Pour que s'établisse une concurrence dans la fourniture d'électricité, les activités de transport et de coordination ont été regroupées dans une entité indépendante du reste d'EDF : le Gestionnaire de Réseau de Transport. C'est un affaiblissement de la structure pyramidale au profit d'une organisation plus moderne. Toutefois, compte tenu de la concurrence, la tradition de coopération entre EDF, ses partenaires et ses clients risque d'être remise en cause.

Le budget de formation est particulièrement important à EDF. Le rapport du coût de la formation aux salaires versés est de l'ordre de 12 %. Il n'y a pas de raison qu'il baisse considérablement dans les prochaines années car l'exploitation d'un système comportant de très gros investissements avec une longue durée de vie, ainsi que les conditions sévères imposées par le nucléaire, lient le personnel à son métier pour toute une vie. Par contre la concurrence internationale peut attirer les salariés d'EDF vers des entreprises concurrentes.

Le changement du cadre institutionnel de l'activité industrielle de l'électricité va réagir sur les relations entre EDF et ses partenaires. Le monopole a favorisé la coopération, parfois même au détriment de certains clients traditionnels. Ainsi sont apparus des projets communs pour de nouvelles expérimentations techniques (gazéification du charbon, équipements de sites hydrauliques, électrification de zones défavorisées, lutte contre l'effet de serre).

Les personnels d'EDF ont montré ce dont ils étaient capables après la formidable tempête qui a déferlé sur la France en décembre 1999. En quelques jours ils ont réalimenté trois millions de foyers privés d'électricité. Ils ont oublié les revendications tatillonnes et les protections statutaires pour montrer le plus bel exemple d'un service public efficace, motivé, performant, ouvert aux initiatives les plus hardies.

Comment peut-on juger le succès d'un service public ? La question est délicate, mais la seule réponse légitime appartient aux clients. Or toutes les enquêtes d'opinion sont formelles : dans la liste des préférences, EDF figure en tête des services publics. Deux indicateurs chiffrés confortent ce résultat : d'une part les tarifs de l'électricité sont favorables, comparés à ceux des pays voisins. Ce n'est pas, comme certains le prétendent, au détriment d'un déficit comblé par l'Etat, car EDF n'a pas été doté en capital depuis plus de vingt ans alors que son parc nucléaire représente au total près de cents milliards d'euros. D'autre part la qualité de sa fourniture est jugée satisfaisante, du moins dans le contexte rural de la France, comparé à ceux des pays d'Europe du Nord, très industrialisés et à forte densité de population.

Voici comment Jean-Michel Fauve, qui fut directeur général adjoint d'EDF, juge la culture de cette entreprise : « Comment apprendre aux hommes à donner le meilleur d'eux-mêmes, non sous la menace, mais avec la satisfaction de contribuer au bien commun ? EDF a montré qu'elle a bien perçu les grands enjeux de la société mondiale et qu'elle peut contribuer à apporter des réponses concrètes. Née pour être service public, EDF affronte aujourd'hui la nécessité d'être une entreprise avant de découvrir celle d'être citoyenne du monde. »

## **Le transport ferroviaire**

La SNCF, créée en 1938, était à l'origine une société d'économie mixte. Le 31 décembre 1982, l'ensemble du capital est revenu à l'Etat. La SNCF est devenue alors un établissement public à caractère industriel et commercial, les salariés conservant un statut particulier. Au début des années 1990, une directive européenne visant à l'ouverture à la concurrence, a imposé la séparation de la gestion de l'infrastructure et de l'exploitation.

Conformément à cette directive, un nouvel établissement public, Réseau Ferré de France, chargé de gérer l'infrastructure, voit le jour en 1997. Il est désormais propriétaire de l'infrastructure et décideur en matière d'aménagement, de développement et de valorisation du réseau. La SNCF conserve la mission d'exploiter les services de transport et doit acquitter à RFF une redevance pour l'utilisation des voies et la partie ferroviaire des gares.

En 2007, la SNCF emploie 166 000 personnes pour un chiffre d'affaire de 17 milliards d'euros. Elle fait circuler en moyenne 14 000 trains par jour. Par son volume d'activité, c'est la deuxième entreprise ferroviaire de l'Union européenne après la Deutsche Bahn. Pour l'exercice 2007, elle affiche un résultat net d'un milliard d'euros et versera, pour la première fois de son histoire, un dividende de 130 millions d'euros à son unique actionnaire, l'Etat.

Ce résultat positif n'est pas sans contrepartie. Comme nous l'avons dit, le réseau ferroviaire français est la propriété de RFF qui en assure l'exploitation et la maintenance. Long d'environ 30 000 km, il est constitué de lignes à grande vitesse (LGV) et de lignes classiques à double voie ou à voie

unique, électrifiées ou non. Ces lignes sont classées selon leur niveau de trafic suivant une convention internationale. 78 % du trafic total se fait sur 30 % du réseau, alors que les 70 % restant n'en absorbent que 22 %. Ces lignes du réseau secondaire ont généralement une voie unique non électrifiée, dotée d'un ancien système de signalisation. Des autorails omnibus desservent des communes de moins de 3 000 habitants et permettent de relier entre elles des préfectures ou sous-préfectures. Ces lignes n'ont pas bénéficié d'investissement depuis des décennies.

Depuis une dizaine d'années, les Conseils régionaux ont lourdement investi dans l'acquisition de matériel neuf afin de renforcer l'offre des services des Transports express régionaux. Cette politique a eu pour effet une augmentation spectaculaire de la fréquentation de ces services. Mais cette relance du transport régional, faute de modernisation du réseau ferré, risque de se trouver dans l'impasse dans les dix ans à venir.

En charge de la gestion de l'infrastructure, RFF dépense chaque année environ 2,5 milliards d'euros pour maintenir l'ensemble du réseau. L'argent va pour l'essentiel au réseau principal. Un rapport de l'École polytechnique de Lausanne paru en 2005 a montré que le réseau secondaire n'a bénéficié d'aucun renouvellement de voie depuis 1988. D'après le rapport, si la France reste dans l'état actuel, il faudra fermer près de 50 % du réseau dans les dix prochaines années.

Dans un premier temps, la subvention d'État devrait prendre l'essentiel de cette augmentation de budget. Par la suite, en misant sur une croissance du trafic, les recettes d'exploitation pourraient se substituer progressivement à la subvention d'État. Mais les restrictions budgétaires ne laissent pas beaucoup de marges de manœuvre. Sur les 950 millions d'euros annuels supplémentaires qu'il faudrait pour une remise à niveau complète d'ici 2015 des infrastructures existantes, on ne peut espérer, en étant optimiste, que 300 millions annuels.

Comme dans tout le secteur public, le personnel de la SNCF est profondément attaché à l'entreprise et motivé par sa mission. Il participe aux réformes avec énergie et fait preuve de courage pour relever les défis des mutations économiques. En revanche il n'a pas totalement abandonné les habitudes de la bureaucratie du siècle passé ; il a tendance notamment à faire valoir ses droits plutôt que remplir ses devoirs. C'est un défaut très répandu dans le personnel des grandes entreprises, même dans le secteur privé. Mais les mentalités changent.

### **Un management adapté au monde moderne**

Le service public français démontre de façon éclatante qu'il existe un type de management meilleur que le MBO et que sa culture d'entreprise est supérieure à la culture du résultat. Longtemps réputé coûteux et inefficace par les économistes libéraux, le service public s'est parfaitement adapté à l'évolution du monde moderne sans céder aux tentations des consultants en vogue, comme l'ont fait tant d'entreprises françaises du secteur privé. Ce type de management est caractérisé par la stabilité de l'emploi, la promotion interne, une formation permanente de grande qualité, la conscience de la mission de l'entreprise chez tous les salariés, une véritable méthode de travail et un solide esprit d'équipe. Les critiques dont il est l'objet ne peuvent provenir que de ceux qui, aveuglés par leur idéologie, n'admettent pas l'épreuve des faits.

## **6. La nouvelle gestion des administrations**

Le premier août 2001 marque le point de départ d'une réforme en profondeur de l'administration française. C'est à cette date en effet que le Journal officiel a publié la loi organique relative aux lois de finance, loi très importante car elle détermine toute la préparation et le suivi des lois de finances qui jusque là étaient soumises à une ordonnance datant de 1959. Comme je l'ai indiqué dans l'introduction, l'initiative de cette loi revient à Laurent Fabius, qui à l'époque était ministre des Finances dans le gouvernement de Lionel Jospin. Après l'élection mouvementée de Jacques Chirac en 2002, c'est Jean-Pierre Raffarin, Premier ministre, qui conduira l'application de la loi avec l'aide de Nicolas Sarkozy.

Jean-Pierre Raffarin est diplômé de l'École supérieure de Commerce de Paris, une école où l'on enseigne notamment, comme dans toutes les écoles de commerce, le contrôle de gestion à l'américaine. Au sortir de ses études, il est embauché par la direction du marketing des cafés Jacques Vabre où il restera de 1973 à 1976. Il entre alors en politique et devient conseiller technique de Lionel Stoleru, secrétaire d'État aux Immigrés. Après l'élection de François Mitterrand en 1981, il est nommé directeur général de Bernard Krief Communication. Il sera donc particulièrement qualifié pour diriger, en tant que Premier ministre, la mise en place d'un nouveau type de management dans les services de l'État à partir de 2002.

### **La LOLF**

La loi organique relative aux lois de finances, désormais connue sous le sigle LOLF, comporte en tout 68 articles. Elle définit les règles d'établissement du budget de l'État, de sa discussion et de son vote par les parlementaires. Elle définit aussi la composition des ressources et les charges budgétaires de l'État, identifiées sous forme de recettes et de dépenses. Elle donne au gouvernement plus de souplesse dans l'utilisation des crédits, en précisant par exemple que pour prévenir une détérioration de l'équilibre budgétaire, un crédit voté l'année précédente peut être annulé par décret. Elle permet, ce qui est nouveau, d'affecter dans le budget certaines recettes à certaines dépenses. Elle définit enfin le suivi des recettes et des dépenses budgétaires. Les recettes sont prises en compte au titre du budget de l'année au cours de laquelle elles sont encaissées ; les dépenses sont prises en compte au titre du budget de l'année au cours de laquelle elles sont payées. Toutes les dépenses doivent être imputées sur les crédits de l'année considérée.

La nouvelle comptabilité de l'État, définie par la LOLF, s'inspire fortement de la comptabilité des entreprises. Nous lisons notamment à l'article 27 : « L'État tient une comptabilité des recettes et des dépenses budgétaires et une comptabilité générale de l'ensemble de ses opérations. En outre, il met en œuvre une comptabilité destinée à analyser les coûts des différentes actions engagées dans le cadre des programmes. », et à l'article 30 : « Les règles applicables à la comptabilité générale de l'État ne se distinguent de celles applicables aux entreprises qu'en raison des spécificités de son action. »

L'article 67 de la LOLF abroge l'ordonnance du 2 janvier 1959, l'une des premières ordonnances de la cinquième République, qui déterminait depuis plus de quarante ans la préparation et le suivi du budget de l'État, et fixe l'entrée en vigueur de la loi organique au 1er janvier 2005.

La LOLF a été suivie de nombreux décrets et circulaires, notamment :

Le 10 mars 2003, un décret crée, pour une période s'achevant le 31 décembre 2007, une direction de la réforme budgétaire au sein du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

Le 4 juillet 2003, Alain Lambert, ministre du Budget, diffuse une circulaire ministérielle : « Mission et modalités de fonctionnement du Comité Interministériel d'audit des programmes. »

Le 21 mai 2004, Nicolas Sarkozy, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, publie un arrêté portant adoption des règles relatives à la comptabilité générale de l'État.

Le 23 juillet 2004, Nicolas Sarkozy adresse aux ministres et secrétaires d'État une directive intitulée : « Plan de formation ministériel pour la mise en œuvre de la LOLF ». On trouve en annexe des indications sur des modules de formation portant sur le pilotage du changement, la performance, la déclinaison des programmes dans les budgets opérationnels. Le ministre demande que lui soient communiqués les plans de formation avant le 15 septembre 2004.

Le 21 janvier 2005, Jean-Pierre Raffarin, Premier ministre, diffuse une circulaire ministérielle relative à la préparation du projet de loi de finances pour 2006 dans le nouveau cadre budgétaire.

Le 23 mars 2005, Jean-François Copé, ministre du Budget, diffuse une circulaire ministérielle intitulée : « Travaux relatifs à la performance ». Il annonce des réunions techniques pour discuter des propositions du Parlement relatives à l'application de la LOLF, ainsi que des conférences « afin de finaliser le choix des stratégies, des objectifs et des indicateurs associés à chaque programme et de fixer les cibles de résultats à atteindre en 2006 », exercice qui constitue « un des leviers essentiels du développement, dans l'administration, d'une culture du résultat ».

C'est à cette date seulement que l'expression « culture du résultat » apparaît pour la première fois. La LOLF est pourtant bien modeste en matière de performances et de résultats. On n'y trouve que quelques lignes à partir desquelles l'idée a été développée.

Revenons en 2001. C'est dans l'article 7 de la LOLF qu'apparaissent les notions de mission et de programme : « Les crédits ouverts par les lois de finances pour couvrir chacune des charges budgétaires de l'État sont regroupés par missions relevant d'un ou plusieurs services d'un ou plusieurs ministères. Une mission comprend un ensemble de programmes concourant à une politique publique définie. »

C'est enfin dans l'article 51 qu'apparaît la notion de performance. Il est demandé de joindre au projet de loi de finances des annexes explicatives développant le montant des crédits. Ces annexes doivent être accompagnées du « projet annuel de performances de chaque programme avec les résultats obtenus et attendus pour les années à venir, mesurés au moyen d'indicateurs précis dont le choix est justifié ».

Le schéma tracé par la LOLF pour la gestion du budget de l'État est donc le suivant : Les charges budgétaires sont composées de missions ; une mission comporte des programmes ; un programme est supporté par un projet annuel de performances ; le projet annuel de performances se traduit concrètement par des indicateurs. Nous allons voir comment ce schéma conduit à la gestion des ressources humaines.

## **La gestion des ressources humaines**

Cette expression, utilisée en France depuis une vingtaine d'années, traduit un certain mépris de la personne humaine, car elle semble mettre le salarié au même rang que les autres ressources de l'entreprise. On disait autrefois « gestion du personnel ». Mais puisque c'est l'usage...

Le grand projet de Jean-Pierre Raffarin et Nicolas Sarkozy concernant la nouvelle gestion des ressources humaines dans les administrations est exposé dans une brochure intitulée *LOLF et GRH : les nouvelles règles de gestion des ressources humaines dans la fonction publique*, éditée en 2006 par *La documentation Française*. On peut trouver cette plaquette sur Internet. La préface, signée par le ministre de la Fonction publique, Christian Jacob, explique le but de la réforme :

*Cette réforme budgétaire est, pour les fonctionnaires comme pour le service public, une exigence et une chance.*

*Une exigence : la Lolf doit conduire à une meilleure maîtrise des dépenses publiques et à une plus grande responsabilité des administrations dans leur gestion. On passe ainsi d'une administration de moyens (au sens où il s'agissait de gérer des crédits) à une administration de résultats (au sens où chaque gestionnaire devra atteindre les résultats fixés). Cette recherche de*



*la performance requiert de la part de tous les fonctionnaires une attention croissante aux besoins des usagers du service public et un professionnalisme de tous les instants pour leur offrir la meilleure qualité de service possible au meilleur coût. Les valeurs du service public, qui imprègnent toute la fonction publique, et le haut degré de compétence technique des personnels constituent un atout considérable pour répondre à l'exigence la plus grande.*

*Une chance : la Lolf doit aussi fortement contribuer au développement d'une gestion des ressources humaines moins tournée vers la gestion de procédures administratives que vers la gestion des femmes et des hommes qui composent la fonction publique, de leurs compétences et de leurs projets. Cette évolution doit se faire dans un cadre parfaitement conforme aux principes qui fondent le statut général de la fonction publique.*

*L'objectif est de rechercher une répartition optimale des ressources humaines au sein de chaque service, une meilleure fluidité des carrières, l'organisation de parcours professionnels motivants et qualifiants, répondant aux besoins des services et aux attentes des personnels, ainsi que la reconnaissance des résultats atteints.*

Après avoir présenté en détail la nouvelle gestion des comptes de l'État telle qu'elle est définie dans la LOLF, la plaquette explique ses conséquences pratiques sur le fonctionnement des administrations au niveau des décideurs : « À chaque programme sont associés des objectifs précis, définis en fonction de finalités d'intérêt général, ainsi que des résultats attendus et faisant l'objet d'une évaluation ». Elle donne un exemple très simple concernant le ministère de l'Éducation nationale :

<b>Mission</b>	Enseignement scolaire
<b>Programme</b>	Enseignement public du premier degré
<b>Objectif</b>	Conduire tous les élèves à la maîtrise des compétences de base exigibles au terme de la scolarité primaire
<b>Indicateur</b>	Proportion d'élèves entrant en sixième avec au moins un an de retard

Sans le vouloir, les auteurs ont prouvé ici qu'un indicateur ne permet pas de savoir de manière satisfaisante si l'objectif est atteint. En effet il est facile au rectorat de tricher avec cette proportion, comme avec n'importe quel autre indicateur destiné à évaluer les connaissances des élèves. Un indicateur numérique n'est pas inutile, mais il ne donne qu'une partie de l'information et risque de détourner l'attention du véritable objectif. On aurait sans doute une meilleure évaluation en faisant passer un test à tous les élèves à la fin du primaire.

Lionel Jospin avait fait la même erreur lorsqu'il était ministre de l'Éducation nationale en 1988. Dans le cadre d'un projet d'amélioration de l'enseignement secondaire, il avait fixé comme objectif un taux de 80 % de réussite au baccalauréat. L'enseignement secondaire ne s'est pas amélioré pour autant, on peut même penser le contraire, mais l'administration a fait en sorte que l'objectif soit atteint. Il en résulte que le niveau de l'examen a considérablement baissé en vingt ans, au point que le nombre de mentions « très bien » a explosé. Cet exemple historique montre simplement que, dans la classe politique, la culture du résultat n'est pas une idée propre à la droite.

La suite est plus intéressante. Nous apprenons que jusqu'à la fin de 2005 il existait autant de plafonds d'emplois que de nombre de grades correspondant aux différents corps de fonctionnaires, soit plusieurs milliers de plafonds de crédits et de recrutement qui segmentaient à l'extrême la gestion des emplois et des compétences. La loi de finances définissait, pour chaque ministère, le nombre de postes par corps et grades, ce qui obligeait les gestionnaires à se mettre en infraction avec la loi en mettant plus de personnes dans un corps et moins dans un autre. Désormais, le parlement vote un plafond d'emplois pour l'ensemble du budget de l'État, et les gestionnaires peuvent procéder à des arbitrages en cours de gestion sur la structure de leurs emplois, arbitrages dont ils doivent rendre compte au Parlement.

Le plafond de crédits destinés à la rémunération du personnel est le véritable cadre des recrutements et de la gestion des rémunérations. Il appartient aux gestionnaires d'établir la cohérence entre les plafonds d'emplois, arrêtés par ministère, et l'enveloppe des crédits de personnels, définie par programme. Dans la pratique, cela revient à identifier les emplois correspondant à chacun des programmes et à développer le pilotage pluriannuel des crédits de personnel et des emplois.

La mise en œuvre des programmes a donné naissance à un document appelé « budget opérationnel de programme », application d'un programme à un périmètre d'activité ou à un territoire. À chaque BOP correspond une enveloppe globale de crédits ainsi qu'un plafond d'emplois dans le cas où les crédits comportent des charges de personnel. Les responsables de BOP sont généralement des chefs de service. Cette nouvelle responsabilité impose un dialogue permanent entre le responsable du programme, les directeurs d'administration centrale (finances, ressources humaines), le contrôleur financier et le responsable de BOP. Le préfet, garant de la cohérence de l'action de l'État à l'échelon local, intervient dans la procédure de validation des BOP territoriaux. Ce dialogue de gestion permet de définir en commun des objectifs ainsi que des moyens financiers et humains.

### **Une nouvelle mesure de la performance**

Pour traduire cette nouvelle orientation de la gestion publique vers la recherche de l'efficacité, la Lolf prévoit qu'à chaque programme est associé un projet annuel de performance (PAP). Ce document présente pour chaque action du programme le personnel, les crédits, les objectifs et les indicateurs permettant de mesurer les résultats. Le PAP, qui est préparé par les administrations, constitue l'engagement de celles-ci devant la représentation nationale de réaliser le programme dont elles ont la charge, grâce aux moyens financiers et humains dont elles disposent.

Un document complémentaire doit être préparé afin d'éclairer les parlementaires, c'est le rapport annuel de performance (RAP). Il présente les opérations réalisées : sommes dépensées sur chaque action, nature de la dépense, emplois occupés, masse salariale, investissements, résultats obtenus, etc. Il donne des explications sur les écarts constatés en matière de crédits consommés et de résultats.

La plaquette précise que la Lolf ne remet pas en cause les droits et les garanties des fonctionnaires prévus par le statut de la fonction publique, mais qu'elle conduit à faire évoluer et à moderniser les modes de gestion des ressources humaines dans la fonction publique d'État. Cette évolution devrait se traduire par une meilleure définition des besoins ainsi que par une amélioration de la formation et du recrutement du personnel.

*La Lolf conduit à introduire plus de souplesse et à donner plus de liberté aux responsables opérationnels dans la définition de leurs besoins d'emplois et de recrutement. Une fois les besoins définis, les processus de recrutement demeurent régis par les principes et dispositifs prévus par le statut général de la fonction publique, qu'il s'agisse du recrutement initial dans la fonction publique ou des changements de service employeur en cours de carrière.*

*La Lolf donne à chaque responsable de programme et de BOP une responsabilité globale dans le pilotage de la masse salariale, une liberté plus grande dans la définition de la structure des emplois et sur l'utilisation d'éventuelles marges de manœuvre. Ce changement s'accomplit dans un cadre de référence de gestion des ressources humaines qui n'est pas modifié, celui d'une fonction publique de carrière.*

Les fonctionnaires restent donc protégés par le statut de la fonction publique. Cette réforme change naturellement leurs habitudes de travail, mais elle ne les expose pas aux mêmes risques que les autres salariés, principalement celui de perdre leur emploi. À long terme, l'administration gagnera en efficacité ; c'est le but de la réforme. Toutefois on ne peut pas s'empêcher de penser aux fonctionnaires qui profitent du système en utilisant les nombreux avantages que leur offre leur statut pour travailler le moins possible sans être inquiétés. Certes ils ne sont pas très nombreux mais ils causent un tort considérable à l'administration, car ils la désorganisent et la discréditent souvent aux yeux du public. L'exemple le plus flagrant est celui du professeur de lycée qui jongle habilement avec des congés maladie de courte durée pour ne faire dans l'année que la moitié de ses heures de cours. On

trouve malheureusement de tels personnages dans presque tous les lycées ; ils découragent les élèves, ils font le désespoir du proviseur et des autres professeurs. La nouvelle gestion des administrations parviendra-t-elle à faire disparaître de telles pratiques ? La réponse dépend en grande partie de la procédure d'évaluation.

### **La réforme de la notation et de l'évaluation**

L'évaluation des fonctionnaires procède d'une logique d'engagement sur des objectifs fixés par le supérieur hiérarchique et de compte rendu sur les actions réalisées. Comme le préconise le MBO, les objectifs individuels doivent s'accorder avec les objectifs du service, et ceux-ci avec les objectifs stratégiques de l'administration.

Une évaluation annuelle est obligatoire. Elle donne lieu à un entretien de chaque agent avec son supérieur hiérarchique direct. L'entretien comporte un examen des résultats obtenus par l'agent au regard des objectifs fixés. Cet examen doit tenir compte du contexte de réalisation des objectifs à travers les conditions d'organisation et de fonctionnement du service. Pour mesurer des résultats, il faut que des objectifs individuels aient été définis au préalable. C'est au supérieur hiérarchique qu'il revient de définir ces objectifs au terme d'une discussion approfondie menée avec l'agent au cours d'un entretien individuel. La détermination des objectifs est facilitée par la description des missions de l'agent dans une fiche de poste qui lui attribue des missions

Au delà des résultats obtenus, l'entretien d'évaluation porte sur la formation, les perspectives de carrière et de mobilité, etc. Il se place donc dans une perspective à moyen et à long terme. Il peut aussi, selon le choix effectué par chaque ministère, porter explicitement sur la notation. En tout état de cause, la directive du 23 juillet 2004 prévoit que la notation tiendra compte de l'évaluation. Enfin l'évaluation permet au supérieur hiérarchique de faire le point sur le fonctionnement de son service. En particulier, les discussions avec ses agents peuvent mettre en évidence des obstacles, ou au contraire des chances à saisir. L'évaluation des fonctionnaires est donc un outil important pour accroître l'efficacité du service public.

### **L'avancement d'échelon et l'avancement de grade**

La plaquette annonce que « La Lolf rénove profondément le cadre de gestion des ressources humaines par le levier financier » ; mais c'est pour ajouter que « le cadre juridique de la rémunération des agents publics n'est pas affecté ». Elle explique ensuite, à l'aide d'un exemple de rémunération dans une administration centrale, que la procédure d'évaluation conduit à une meilleure modulation des primes, car « il appartient dès lors aux chefs de service qui le souhaiteraient de moduler les primes de leurs agents en fonction de leurs résultats, pour autant qu'ils respectent les plafonds en vigueur ».

L'avancement d'échelon et l'avancement de grade sont d'autres moyens utilisés pour une gestion des ressources humaines basée sur la procédure d'évaluation. L'avancement d'échelon peut être accéléré par une progression de la note, ce qui conduit à des bonifications d'ancienneté pour passer à l'échelon supérieur. Pour l'avancement de grade, la Lolf est à l'origine d'une réforme importante : la mise en place de nouvelles modalités de calcul des contingents au sein des corps de fonctionnaires (décret du 1er septembre 2005 relatif à l'avancement de grade dans les corps des administrations de l'État). En effet, jusqu'au 1er janvier 2006, les documents budgétaires associés aux lois de finances détaillaient le nombre d'emplois de chaque grade pour chaque corps de fonctionnaires. Depuis cette date, le principe d'un taux de promotion a été généralisé. Un arrêté ministériel fixe simplement le taux de promotion dans chaque corps de fonctionnaires pour l'exercice budgétaire.

Cette réforme aura certainement des effets positifs sur le fonctionnement des administrations de l'État, mais à condition que les objectifs des services soient en accord avec les objectifs stratégiques et que la mesure des performances ne se réduise pas à la saisie de quelques indicateurs à court terme.



## 7. Le désastre des services publics en Grande-Bretagne

La Grande-Bretagne a servi pendant dix ans de laboratoire à la « troisième voie » de Tony Blair qui consiste, du moins en théorie, à instaurer un partenariat entre services publics et prestataires privés. En pratique ils seront toujours en concurrence puisque leurs buts sont différents. Un prestataire privé fait toujours passer sa rentabilité avant l'intérêt général, tandis que la notion même de rentabilité n'existe pas pour un service public. La doctrine néolibérale prétend le contraire, mais Tony Blair voulait faire croire qu'il n'adhérait pas à la doctrine néolibérale. Dans cinq domaines : le secteur de l'électricité, le transport ferroviaire, le système pénitentiaire, le système de santé et l'enseignement, l'expérience a démontré que la « troisième voie » est un échec complet. Nicolas Sarkozy ferait bien d'en tirer des leçons car sa formule « adapter la France à la modernité » est de la même veine.

### La production et la distribution d'électricité

Pionnier de la dérégulation du marché de l'énergie en Europe, le Royaume-Uni a ouvert son secteur électrique à la concurrence en 1989. Le *Central Electricity Generating Board*, opérateur historique, a été scindé en trois entités : production, transport et distribution, juridiquement distinctes. Un producteur nucléaire public a été constitué, *Nuclear Electric*, ainsi que deux opérateurs privés, National Power et Powergen. La distribution a été privatisée en douze compagnies régionales, les *Regional Electricity Companies* (RECs), disposant d'un monopole territorial jusqu'en 1998, date initiale d'ouverture totale à la concurrence. Une compagnie privée, d'abord possédée par les distributeurs, puis indépendante, *National Grid* (NGC), a été chargée de la gestion du système électrique et du transport. Un système de licence a été établi pour les différents types d'opérateurs. Un marché de gros de l'électricité, géré par NGC, a enfin été créé. Lors de la privatisation du secteur en mars 1990, le ministre de l'Industrie a gelé les prix des distributeurs d'électricité. Les années qui ont suivi la privatisation furent une période de baisse des tarifs pour deux raisons. D'une part la rupture du lien historique avec British Coal a permis de réduire sensiblement les coûts d'approvisionnement, et d'autre part la productivité, faible par rapport aux États-Unis et à la France, a fortement progressé chez les deux grands producteurs, National Power et Powergen, par suite d'importantes réductions d'effectifs (supérieures à 50 %) associées à un recours massif à la sous-traitance et à un quasi-abandon de la recherche. Ensuite, malgré la concurrence, les tarifs ont augmenté pour dépasser largement ceux pratiqués en France par EDF.

Les bénéfices réalisés par les compagnies de distribution ont connu une augmentation régulière, ce qui a entraîné une forte hausse du prix des actions ainsi qu'une vague de fusions et d'acquisitions. En 1995, National Power et Powergen ont tenté d'acheter Midlands et Southern Electric, mais ces opérations ont été refusées par le ministère du Commerce et de l'Industrie comme étant contraires aux principes de la concurrence. Ceci a ouvert la porte aux compagnies étrangères. Le marché de l'électricité en Grande-Bretagne est maintenant dominé par EDF et par la compagnie allemande EON, devenue en 2002 le premier producteur d'électricité au Royaume-Uni avec l'achat de Powergen. Mais EDF pourrait lui ravir cette place car la presse anglaise a annoncé en mai 2008 que la compagnie française a déposé une offre publique d'achat de l'opérateur British Energy, à la tête d'un parc de huit centrales nucléaires.

### Le transport ferroviaire

Jusqu'en 1990, le service proposé par British Rail à ses passagers était fiable, sûr et bon marché. De plus, sa productivité était supérieure à la moyenne européenne et elle affichait des bénéfices. Sa privatisation, dit Philippe Auclair, « constitue l'acte de vandalisme le plus scandaleux dont les conservateurs se rendirent coupables pendant leur règne de dix-huit années ». Qui est Philippe Auclair ? Normalien, philosophe de formation, il vit à Londres depuis 1987. Il a longtemps travaillé au

sein du service mondial de la BBC. Anglophile passionné, il a écrit en 2006 un livre : *Le royaume enchanté de Tony Blair*, publié chez Fayard, où j'ai trouvé de précieuses informations sur le transport ferroviaire, la santé publique et l'éducation.

British Rail a fait l'objet d'une braderie. Le gouvernement de John Major, succédant à Margaret Thatcher, a vendu des licences d'exploitation à des opérateurs privés en sous-estimant de 50 % la valeur des biens qu'ils acquéraient dans les chemins de fer. En même temps, par un tour de passe-passe, le matériel roulant de British Rail fut vendu à bas prix à trois sociétés, aujourd'hui contrôlées par les banques HSBC, RBS et Abbey, qui les louent depuis aux opérateurs. Ce matériel faisait partie du patrimoine national, mais les conservateurs n'en avaient cure.

Actuellement, le transport des passagers est partagé entre quatre opérateurs : *National Express*, *First Group*, *Veolia* et *Virgin*. Le marché du fret est occupé à 90 % par la société *British, Welsh & Scottish Railway*. Quant au réseau ferroviaire, qui comprend les voies, la signalisation, les ouvrages d'art et les gares, il est maintenant la propriété de *Network Rail*, une « société d'intérêt public » subventionnée par l'État. Cette société a pris la place de *Railtrack plc*, gestionnaire du réseau depuis la privatisation, en l'achetant pour 750 millions d'euros. En octobre 2002, après avoir distribué un milliard d'euros de dividendes à ses actionnaires pour la seule année précédente, cette société se trouva en situation de faillite et fut mise en liquidation. Quatre catastrophes ferroviaires qui ont fait au total 49 morts entre 1997 et 2002, les plus meurtrières de l'après-guerre, lui sont imputables en raison du manque de personnel et du manque d'entretien des infrastructures.

Network Rail est une invention du gouvernement travailliste pour renationaliser le réseau ferré sans le faire basculer dans le secteur public. La société est financée par l'État mais elle peut aussi lancer des emprunts hors du budget de l'État pour moderniser les infrastructures. Elle rembourse annuellement 1,3 milliards d'euros.

Les trains britanniques ne sont pas plus efficaces pour autant. Les retards sont fréquents, de nombreux services sont annulés, les trains sont bondés et les tarifs sont les plus chers d'Europe. Le gouvernement de Tony Blair avait prévu en arrivant que le nombre d'usagers du rail augmenterait de 10 % au bout de dix ans. Au bout de cinq ans il atteignait péniblement 6 %. « Quiconque peut éviter de voyager dans de telles conditions le fera » dit Philippe Auclair. Les opérateurs se portent bien. Par exemple First Group annonce pour 2007 un chiffre d'affaires de 7 milliards d'euros, en progression de 27 % par rapport à l'année précédente, et une marge brute de 532 millions d'euros.

## **Les prisons**

Une importante décision du gouvernement de John Major en 1992 fut d'instaurer un partenariat public-privé dans tous les domaines qui relèvent de l'autorité de l'État. Quand Tony Blair lui succéda cinq ans plus tard, il profita de cette mesure pour confier à des investisseurs privés la construction et l'administration de nouvelles prisons. Il semblait que c'était une solution économique au problème de l'augmentation du nombre de détenus, car le contribuable n'aurait pas à financer le programme d'extension, mais en réalité l'État devrait bien payer un jour ces investisseurs pour les services rendus. Le problème n'était donc pas résolu mais seulement déplacé. La population carcérale du Royaume-Uni qui était d'environ 60 000 individus en 1997 est passée à 77 500 en 2005, et le ministre de la Justice Jack Straw prévoit qu'elle sera de 96 000 en 2014. C'est le record d'Europe du nombre de prisonniers par habitant. Dans les pays occidentaux il n'est battu que par les Etats-Unis dont les prisons abritent environ deux millions de personnes.

Le financement des prisons par des entreprises privées agit comme une drogue. Plus il y a de place dans les prisons, plus il y a de prisonniers. Le gouvernement britannique a tout intérêt à flatter l'électorat conservateur dont une règle sacrée est de punir les délinquants ; les entreprises privées ont tout intérêt à construire des prisons qui leurs rapportent de copieux bénéfices ; enfin pour un magistrat mettre quelqu'un en prison est une solution de facilité qui ne lui attirera pas d'ennuis. Pourquoi ne pas s'en priver quand on vous dit que ça ne coûte presque rien ? C'est un appel d'air.

Quatre sociétés privées se partagent actuellement un parc d'une douzaine de prisons qui comptent environ 10 % de la population carcérale. La plus importante est *Serco*, un fournisseur de services

externalisés dont le chiffre d'affaires en 2007 est de quatre milliards d'euros, en hausse de 10 % sur l'année précédente. Cette société a des contrats avec le ministère de la Défense, des administrations civiles et des compagnies de transport, non seulement en Grande-Bretagne mais dans toute l'Europe. Serco est à la tête de cinq prisons britanniques abritant 2 800 détenus. Les trois autres sociétés, *Securicor*, *Falck et UKDS*, sont en charge de près de 5 000 détenus. Sur le secteur des prisons, on peut évaluer le chiffre d'affaires des sociétés privées à 550 millions d'euros en 2007. Il va encore augmenter, car Jack Straw a annoncé la construction d'ici 2014 de trois « super-prisons », chacune d'une capacité de 2 500 détenus. Le budget est de deux milliards d'euros.

Les prisons britanniques sont surpeuplées et le personnel travaille dans des conditions particulièrement difficiles. Pour les gardiens de prison du secteur privé, c'est encore plus dur. Ils gagnent 30 % de moins que leurs homologues fonctionnaires et n'ont pas la sécurité d'emploi. En outre ils se font agresser plus violemment par les détenus car ils n'ont pas été formés à ce métier et ils manquent d'expérience. La première grève à laquelle le Premier ministre Gordon Brown a dû faire face en août 2007 fut une grève des gardiens de prison, naturellement pas ceux du secteur privé, mais ceux de la fonction publique. Bien que la grève des gardiens de prison soit illégale, elle a touché toutes les prisons d'Angleterre et du Pays de Galles. Lancée par la *Prison Officers Association* qui compte 28 000 adhérents, elle n'a duré que 24 heures ; le gouvernement a engagé aussitôt des négociations qui ont abouti à une amélioration des conditions de travail, des augmentations de salaire et de nouvelles embauches.

## **Les hôpitaux**

Le *National Health Service* (NHS), compte 1 300 000 salariés en Angleterre, 150 000 en Écosse et 85 000 au Pays de Galles, ce qui place cette organisation parmi les premiers employeurs européens. Les trois administrations sont indépendantes. Le NHS a été fondé en 1948 sous le gouvernement travailliste de Clement Atlee, et depuis cette date aucun gouvernement britannique ne l'a jamais remis en question. Normalement, le NHS soigne gratuitement toute personne qui réside au Royaume-Uni. Il est sous les ordres du secrétaire d'État à la santé. Son budget, entièrement financé par l'impôt, est de 130 milliards d'euros.

Les dépenses publiques de santé n'ont cessé d'augmenter régulièrement en Grande-Bretagne, mais plus lentement que la moyenne des autres pays d'Europe sous les gouvernements de Margaret Thatcher et de John Major. Constatant une baisse générale de la qualité des soins, le gouvernement de Tony Blair décida d'investir massivement pour améliorer le NHS. Il commença par construire de nouveaux hôpitaux avec des capitaux privés. D'anciens hôpitaux furent déménagés dans des quartiers neufs afin de réaliser des plus-values immobilières. Des contrats furent passés avec des fournisseurs de services externalisés afin de réduire les dépenses de personnel. Des milliers de médecins et d'infirmières quittèrent le NHS.

Tony Blair est un juriste n'ayant aucune expérience du monde des affaires, mais il est séduit par le management à l'américaine. Or qui ne connaît pas le MBO dans les entreprises anglaises ? Le NHS sera dirigé suivant cette méthode ; Tony Blair l'appliquera pendant dix ans avec un zèle de néophyte, un acharnement imbécile, sans en voir les dégâts. Pas moins de 272 000 nouveaux employés ont été recrutés par le NHS entre 1997 et 2004, soit une augmentation de 18 %. Les Anglais auraient pu s'en réjouir s'il s'agissait de médecins et d'infirmières, mais c'étaient principalement de gestionnaires affectés aux services administratifs, catégorie dont les effectifs ont augmenté de 41 % pendant la même période.

Cette inflation de gestionnaires est due à l'obsession de Tony Blair d'atteindre des objectifs chiffrés, des *targets*, des cibles, obsession largement partagée par Nicolas Sarkozy. Le temps d'attente des patients dans un service est l'une des cibles favorites des gestionnaires des hôpitaux. Les demandes de rendez-vous des patients, les actes des médecins, les ordonnances et les résultats d'examen médicaux sont tous enregistrés et analysés sur ordinateur pour aboutir à des indices de performance suivant lesquels les hôpitaux sont classés. Les premiers sont récompensés par une augmentation de leur budget. Dans un tel système, la seule préoccupation des gestionnaires est d'avoir une bonne note, et pour cela ils n'hésitent pas à tricher. Un scandale fut tout près d'éclater en 2001

quand un rapport officiel révéla que neuf hôpitaux réputés avaient éliminé six mille patients de leurs listes d'attente grâce à d'ingénieuses subtilités. L'un d'eux par exemple avait demandé à ses patients de lui communiquer les dates auxquelles ils pensaient partir en vacances, puis leur avait fixé des rendez-vous pendant cette période. Incapables d'accepter la date proposée, ces patients avaient été rayés de la liste d'attente.

Le personnel administratif n'est pas le seul à remplir des formulaires ; il est aidé par le personnel soignant. Une étude publiée en 2005 par le ministère de la Santé révèle que 40 % du temps de travail des infirmiers et infirmières est occupé par des tâches administratives. Ceux-ci se plaignent de ne pas pouvoir donner aux patients tous les soins nécessaires, mais ils remplissent consciencieusement des formulaires afin de pouvoir se défendre en cas d'incident. La procédure d'admission à l'hôpital prend jusqu'à une heure, ce qui donne « des hôpitaux dans lesquels le personnel soi-disant soignant demeurera aussi longtemps assis devant un écran d'ordinateur qu'au chevet d'un malade », comme le dit fort joliment Philippe Auclair. C'est l'une des pires conséquences de la culture du résultat.

Les Britanniques sont conscients du peu d'efficacité du NHS. Les journaux publient régulièrement des témoignages de médecins et de patients sur ses nombreux dysfonctionnements. Même la belle-sœur de Tony Blair, Lauren Booth, s'en est mêlée. Un centre d'appel téléphonique, NHS Direct, est chargé de conseiller les personnes qui ont des doutes sur leur état de santé. Soulignons au passage que c'est une reconnaissance tacite du manque de médecins généralistes en Grande-Bretagne. Lauren Booth a provoqué une polémique il y a quelques années en disant que NHS Direct lui avait donné un conseil « potentiellement fatal ». C'était cinq jours après être sortie de l'hôpital pour une petite intervention. Incapable d'aller chez son médecin généraliste, car elle se sentait trop faible, elle a appelé NHS Direct de chez elle. On lui a conseillé simplement de se mettre au lit. Deux heures plus tard elle était aux urgences.

En mai 2008, le ministère de la Santé britannique a publié le résultat d'une enquête auprès de 76 000 patients. 42 % seulement se sont déclarés satisfaits des soins qu'ils ont reçus. C'est néanmoins un résultat encourageant, car en 2004 la proportion n'était que de 38 %.

## **Les écoles**

Tony Blair a décidé en 1997 de noter et de classer toutes les écoles du Royaume-Uni en fonction d'objectifs chiffrés, toujours les fameux *targets*. Les résultats sont publiés dans les journaux et les établissements voient leurs subventions augmenter ou diminuer en fonction des résultats. Ce programme, qui reprend les grandes lignes de celui mis en place aux États-Unis vingt ans plus tôt par Ronald Reagan, se nomme la « nouvelle responsabilité ». Les performances des établissements sont mesurées par des audits qui prennent beaucoup de temps. Depuis dix ans que le système existe, aucun progrès n'a été enregistré ; au contraire le niveau des élèves a baissé et les enseignants disent que leur tâche est plus difficile. Dans une émission de la BBC, le 3 mai 2002, madame Onora O'Neill, directrice de collège à Cambridge, a déclaré : « L'audit, exporté du domaine financier où il était à l'origine, surveille avec une rigueur croissante les systèmes non financiers. Des indicateurs sont utilisés pour mesurer les performances, avec précision nous dit-on. Cette explosion d'audit a marginalisé des méthodes plus anciennes. Dans les universités, les examinateurs ont perdu beaucoup d'autorité à mesure que la planification centralisée imposait l'évaluation de la qualité de l'enseignement. Dans les écoles, les programmes sont contrôlés avec minutie. Les écoles et les universités sont jugés et subventionnés en fonction de leur classement. »

Cette prétendue « nouvelle responsabilité » ne change pas seulement les buts de l'enseignement mais elle porte atteinte à la fierté des personnes. Beaucoup de pratiques professionnelles se concentraient autrefois sur le contact avec les élèves. Les enseignants ont moins de temps pour faire ce travail parce que chacun est obligé de remplir des formulaires afin de constituer des preuves pour se défendre le cas échéant. On pourrait croire que les directeurs des écoles publiques sont responsables de leurs performances, mais ils ne peuvent pas sélectionner leurs élèves et renvoyer ceux dont les mauvais résultats aux examens affecteront leur classement. Certaines écoles ferment parce qu'elles ont perdu leurs subventions en raison de leurs mauvaises notes.



Comme partout ailleurs, les chefs d'établissements sont amenés à tricher. Ils forment des groupes de niveaux au détriment des moins bons élèves ; ils posent des questions plus faciles dans les contrôles ; certains essaient de dissuader les parents les moins fortunés d'inscrire leurs enfants dans leur établissement en rendant obligatoires des activités coûteuses telles que des voyages organisés.

La culture du résultat a élargi le fossé qui existe habituellement entre les pauvres et les riches en matière d'éducation. Les écoles qui recueillent des enfants des quartiers populaires sont déjà handicapées par une faible motivation du milieu social, mais en Angleterre elles le sont doublement, car elles touchent moins de subventions. Il en résulte que 13 % des adolescents britanniques, sachant tout juste lire, écrire et compter, échappent totalement au système scolaire à l'âge de 16 ans.

## **Épilogue**

Tony Blair a voulu contrôler les services publics et leurs prestataires privés au moyen d'une méthode de management qui, croyait-il, a fait ses preuves dans le monde de l'entreprise : le MBO, le système des *targets*. Son but était louable : augmenter l'efficacité des services publics. Mais il les a affaiblis au contraire en les étouffant dans un redoutable carcan administratif dont ils auront beaucoup de mal à se défaire. Les prestataires privés, plus malins, sortent gagnants de l'opération.



## **8. Le modèle de management américain**

Les États-Unis ont largement contribué au développement de l'économie mondiale. Au début du vingtième siècle ils produisaient la moitié des biens manufacturés dans le monde, et dix ans après la seconde guerre mondiale aucune autre région du monde n'était de force à les concurrencer sur le plan industriel. On pouvait penser à juste titre que le management américain des entreprises était un modèle pour le monde entier.

Or, contrairement aux prévisions qui ont suivi la chute de l'Empire Soviétique, l'économie américaine n'a cessé de s'affaiblir. Le déclin a commencé en 1973 avec le premier choc pétrolier. Pour tenter d'y remédier, Ronald Reagan a mis en œuvre une politique de dérégulation consistant à réduire le rôle de l'État dans l'économie, notamment avec moins d'impôts et moins de protection sociale. Il a donné libre cours aux entreprises dont le seul but était de gagner de l'argent, le plus d'argent possible. On peut aujourd'hui en mesurer les conséquences : fermetures d'usines, dollar en baisse, société à deux vitesses. Les pauvres continuent de s'appauvrir, mais les riches peuvent s'enrichir sans vergogne. L'Amérique n'est plus ce monde de paix, de justice et de prospérité que le président Harry Truman avait annoncé après la seconde guerre mondiale, mais un monde largement dominé par la violence et l'insécurité. Comment ce pays qui possède d'immenses ressources naturelles, les meilleures universités du monde, des chercheurs de haut niveau et une main d'œuvre abondante a-t-il pu en arriver là ? Nous verrons que les causes du déclin ne sont pas à chercher à l'extérieur ; la principale cause, c'est le management américain, dont la culture du résultat, recommandée et mise en œuvre par le président français, n'est qu'une copie conforme.

En 1981, Deming écrivait déjà sur un ton provocateur : « Le bien-être d'une nation dépend davantage de sa population et de ses gouvernants que de ses ressources naturelles. Le problème est de savoir où trouver un bon management. Ce serait une erreur d'exporter le management américain vers un pays ami. Étant donné le fonds de compétences et de connaissances que représentent ses millions de chômeurs, étant donné le gaspillage de plus en plus scandaleux de cette armée de personnes sans emploi à tous les niveaux de l'industrie, on peut dire aujourd'hui que la nation américaine est la plus sous-développée du monde. »

### **Les origines du MBO**

C'est la société *Ford Motor Company* qui a créé pour la première fois en 1945 à Detroit un « Personnel Department » dont le but était de comprendre et d'améliorer les relations humaines. Cette innovation marquait un tournant décisif dans le management des entreprises américaines. Des départements analogues, nommés plus tard « Départements des Ressources Humaines », sont apparus dans toute l'industrie occidentale, et la fonction sociale de l'entreprise est devenue l'une des principales composantes du management. Ensuite est apparu le MBO (Management by Objectives) dont le principe essentiel était de motiver les employés en leur fixant des objectifs chiffrés. À un ouvrier par exemple on fixait un quota de production calculé par un spécialiste d'organisation du travail. L'ouvrier qui faisait son quota touchait le salaire moyen. Une prime était attribuée à celui qui produisait davantage et une retenue à celui qui produisait moins.

On pouvait penser que ce qui était bon pour les ouvriers l'était aussi pour les contremaîtres, les ingénieurs, les chefs de service et même les directeurs d'usines. Le MBO s'est donc étendu à tous les niveaux hiérarchiques. Il a gagné tous les pays industriels, à l'exception du Japon où le management met beaucoup plus l'accent sur la connaissance du métier que sur la performance individuelle. Aux États-Unis, alors qu'un chef de service devait par tradition s'intéresser aux problèmes de ses jeunes ingénieurs pour les aider et les former, on lui demandait maintenant de définir des barèmes de performances et de les noter sur les résultats sans chercher à comprendre leurs problèmes. Le nouveau message était : « voici vos objectifs ; vous êtes payés pour les atteindre, et peu nous importe comment

vous allez vous y prendre ; c'est votre problème ». Chacun s'est plié à cette nouvelle discipline et toutes les entreprises se sont mises à appliquer le MBO sans complexes, pensant que c'était là un grand progrès. Chaque fois qu'un chef de service recevait un nouvel objectif chiffré c'était pour lui un nouveau casse-tête, mais il pouvait y échapper en fixant lui aussi des objectifs chiffrés à ses subordonnés, les seuls à ne pas pouvoir se décharger de leur responsabilité. Alors chacun s'est mis à tricher par tous les moyens possibles, autant que le système le permettait. En 1960, le management des grandes entreprises américaines était devenu une affaire de chiffres calculés, pondérés, additionnés, placés dans des rapports et discutés dans des comités, une affaire de rendements, de taux, de pourcentages, d'indices. Ce système peut sembler juste et efficace à celui qui ne s'intéresse pas à l'étude des problèmes humains. En fixant à ses collaborateurs des objectifs chiffrés qui vont se multiplier en descendant la ligne hiérarchique, un directeur peut avoir l'impression de se dégager honorablement de discussions sur des problèmes qui ne le concernent pas, ce qui lui permettra de consacrer à des affaires plus importantes. Mais il provoque ainsi de nouveaux problèmes dont, à plus long terme, son entreprise subira les conséquences.

### **L'économie des Etats-Unis**

Les banques américaines, qui occupaient les premières places au classement mondial il y a encore quelques années, sont devancées par les banques chinoises. La Bank of America est reléguée au cinquième rang, la Citigroup au sixième rang. L'industrie pétrochimique reste très solide grâce à Exxon Mobil, dont le bénéfice atteignait 40 milliards de dollars en 2007 grâce à la hausse du prix du pétrole. On ne peut pas en dire autant de l'industrie automobile. General Motors a perdu 40 milliards de dollars en 2008 après avoir perdu 50 milliards les trois années précédentes, tandis que ses ventes chutaient de 20 % sur le marché intérieur. Les secteurs les plus profitables de l'industrie américaine sont l'informatique, les nouvelles technologies, l'aéronautique et l'armement, mais cela ne suffit pas à équilibrer la balance du commerce extérieur, qui affichait en 2007 un déficit de 800 milliards de dollars. La Chine arrive en tête des pays dont le solde est créditeur avec un excédent de 256 milliards, puis le Japon avec 83 milliards et l'Allemagne avec 45 milliards. La France, avec 14 milliards, en fait modestement partie. Les principaux pays dont le solde est débiteur, bien qu'ils soient de fidèles alliés de l'Amérique, sont la Hollande avec 15 milliards, la Belgique avec 11 milliards et la Pologne avec 900 millions. Ces chiffres sont ceux du bureau fédéral des statistiques des États-Unis.

Le budget de l'État s'élève à 2 800 milliards de dollars. Le budget de la défense, utilisé principalement pour couvrir les dépenses de l'armée américaine en Irak et en Afghanistan, représente 20 % de cette somme, à égalité avec la santé publique et la protection sociale. La dette publique, la plus élevée du monde, est de 9 000 milliards de dollars. Sur une population active de 160 millions de personnes, les industries d'armement emploient 10 millions de salariés ; c'est le secteur qui occupe le plus d'emplois.

Le revenu médian d'un ménage américain est de 46 000 dollars, ce qui le met à égalité avec celui d'un ménage français après déduction des cotisations pour la santé et la retraite. Huit millions de familles américaines, soit 10 % des familles, vivent en dessous du seuil de pauvreté. Pour les familles noires, ce nombre s'élève à deux millions, soit 22 % des familles. Les familles hispaniques ne sont pas mieux loties. Pour donner une idée de la situation, le seuil de pauvreté d'une famille de trois personnes, calculé par le bureau fédéral de statistiques, était de 16 700 dollars en 2007.

À ce sombre tableau, il faut ajouter qu'un grand nombre de familles ont été mises à la rue en 2007, leur logement ayant été saisi par une banque de prêts immobiliers pour défaut de paiement lors de la crise des subprimes. Il faut ajouter également qu'un grand nombre de retraités qui ont cotisé pendant toute leur vie professionnelle à un fonds de pension afin de s'assurer une retraite paisible mènent désormais une existence misérable et sans soins médicaux à la suite de la banqueroute de cet organisme.

### **Un personnel démoralisé**

Aux États-Unis les employés ne parviennent pas à comprendre ce que leur entreprise attend d'eux. On voit des ouvriers et des managers désabusés à force de recevoir des ordres contradictoires, de

travailler avec un matériel vétuste ou inadapté, de voir mettre au rebut des produits auxquels ils avaient consacré beaucoup d'efforts mais qui ne conviennent pas au client. Beaucoup de jeunes diplômés, quand ils comprennent que l'entreprise où ils ont commencé leur carrière n'a pas de politique cohérente, décident de se vendre au plus offrant. L'entreprise est donc obligée d'entretenir un important *turnover* dans tout le personnel d'encadrement.

Une grande compagnie américaine (que je connais bien) avait un centre de recherche et plusieurs usines. Toutes les divisions tenaient leurs objectifs de rendement, de prix de revient et de chiffre d'affaires, mais l'entreprise ne faisait pas de bénéfices. En regardant les choses de près, on pouvait voir de nombreuses anomalies. Par exemple une usine avait des problèmes de fabrication. Les normes étaient respectées mais les deux tiers des produits tombaient en panne au bout de deux ans alors que la durée de garantie était de trois ans. Le coût était énorme. Une autre usine fabriquait un matériel très fragile. 20 % des produits étaient hors d'usage en arrivant chez le client parce que l'emballage n'était pas adapté aux conditions de transport. Le personnel de l'entreprise était compétent, la conception des produits était excellente, mais le management était mauvais. La direction générale ne savait pas faire autre chose que donner des objectifs chiffrés et tenir une comptabilité des résultats. Elle ne voyait pas les véritables problèmes.

De grandes entreprises ont été accusées par leur personnel d'utiliser l'évaluation des performances pour réduire les effectifs, et des salariés licenciés ont gagné un procès contre leur ancien employeur. Ce n'était pas la méthode qui était mise en accusation, mais la façon de l'utiliser. Les avocats de la partie civile ont montré que ces entreprises utilisaient des notations trimestrielles afin de se débarrasser des salariés jugés indésirables, et par conséquent d'obtenir des autres une docilité parfaite. Quand un cadre notait ses subordonnés, il devait respecter des proportions fixées à l'avance. Il était donc obligé de donner un certain nombre de mauvaises notes, bien conscient des sanctions qu'elles entraîneraient. La méthode posait un tel cas de conscience à certains managers qu'ils avaient rassemblé leur personnel pour attribuer en commun les mauvaises notes exigées par la direction ; le jeu des chaises musicales en quelque sorte. Jack Welsh, ancien président de General Electric, figure emblématique du patronat américain, avait annoncé la couleur en 2001 : « une société qui mise sur l'avenir doit éliminer chaque année 10 % de son personnel ».

### **Le paradis des avocats d'affaires**

Aux Etats-Unis la loi sur la responsabilité civile fait la fortune des avocats. Les producteurs et les distributeurs sont systématiquement considérés comme civilement responsables des dommages causés par leurs produits sur des personnes et des biens, que la faute soit prouvée ou non. Ce principe du droit américain a pour conséquence la multiplication des procès en responsabilité civile du fait du produit, dix fois plus nombreux qu'en Europe. 30 000 procès ont été intentés à ce sujet en 1996. D'autre part les avocats sont légalement autorisés à ne demander des honoraires que si le plaignant gagne son procès et à calculer leurs honoraires d'après le montant de l'indemnité, ce qui n'est heureusement pas le cas dans l'Union Européenne.

Sous la pression du mouvement consumériste, le montant des indemnités accordées par les tribunaux, en raison d'une faute d'une société de production, de distribution ou de services, a considérablement augmenté depuis une dizaine d'années. Plus de 500 décisions judiciaires dépassaient déjà un million de dollars en 1996. En conséquence le montant des primes d'assurances pour la responsabilité du fait du produit est devenu si élevé que beaucoup de petites entreprises sont obligées de s'auto-assurer.

Le système de santé américain est livré au bon vouloir de sociétés privées. Non seulement 47 millions de citoyens n'ont aucune couverture médicale, mais des millions d'autres, pourtant bénéficiaires d'une mutuelle de santé, se heurtent systématiquement à des refus de remboursement de leurs dépenses médicales, comme le montre brillamment le film de Michael Moore, *Sicko*. Dans une compagnie d'assurances, dont le seul but est de faire des bénéfices au grand dam de ses clients, le service de santé doit refuser au moins 10% des remboursements, aidé en cela par une armée d'avocats.

Le meilleur exemple du rôle des avocats d'affaires dans la course effrénée au profit est celui de Microsoft. Bill Gates, dont le père était lui-même un avocat d'affaires de Seattle, n'a eu de cesse de

copier ses concurrents avant de chercher à les assassiner. Il a utilisé pour cela toutes les ressources de la loi américaine qui n'avait pas prévu au départ la question de la propriété d'un logiciel informatique. Cette lacune ne fut comblée que bien plus tard, après que Microsoft eut consolidé son empire sur tout le secteur en se faisant passer pour le fondateur de l'informatique moderne.

### **Les spéculateurs exigent des résultats**

C'est à la bourse que la culture du résultat atteint les sommets. Les spéculateurs exigent des résultats rapides. Avant le scandale des subprimes, la banqueroute de LTCM avait déjà révélé au public en 1998 ce dont une banque d'investissement américaine est capable pour satisfaire leurs exigences.

Salomon Brothers est une banque d'investissement de Wall Street. Business Week a surnommé son président, John Gutfreund, « le roi de Wall Street ». En juillet 1987, la firme achète pour 2 milliards de dollars de bons du trésor. Trois mois plus tard elle les revend, ce qui est parfaitement illégal. C'est le 19 octobre.

Le bureau de John Meriwether, trader responsable de l'arbitrage, est à 20 mètres de celui du président. Il est entouré d'une poignée de jeunes traders, diplômés d'écoles de commerce, timides et bien élevés, qui donnent toute la mesure de leur talent dans la salle des marchés. Quand on leur pose une question ils attendent des jours avant de répondre, et la réponse est si compliquée qu'on regrette d'avoir posé la question. L'ancienne génération de traders était un peu mystérieuse ; celle-ci est carrément incompréhensible. Tout le monde à Wall Street est impressionné ; le bruit court que ces jeunes professeurs ont réinventé la finance.

Au cours des 10 premiers mois de 1987, les jeunes professeurs avaient gagné 200 millions de dollars. Quand la bourse a chuté brutalement, ils ont perdu 120 millions en quelques jours. Ils étaient déprimés, comme on l'imagine, jusqu'à ce que Meriwether leur remonte le moral. Il leur conseilla de  *vendre short*  les 2 milliards de bons du trésor que Salomon Brothers avait acheté trois mois auparavant. Vendre short, c'est parier à la baisse. Ils ont gagné une prime de liquidité, c'est-à-dire que les acheteurs ont payé les bons du trésor un peu plus cher parce qu'ils étaient plus faciles à revendre. La somme était considérable : ils ont largement récupéré leurs 120 millions de pertes.

Michael Lewis, qui fait partie de la bande, est écoeuré. Il quitte Salomon Brothers l'année suivante pour devenir journaliste. C'est lui qui a raconté toute l'histoire à un journal financier. En 1994, son ami Hans Hufschmid lui apprend que Gutfreund lui avait donné une prime de 28 millions de dollars en 1988, de quoi lui faire regretter d'avoir quitté la firme. Ensemble ils avaient parcouru l'Europe pour vendre à d'innocents investisseurs les nouveaux instruments financiers inventés par Salomon Brothers. À la fin de l'année, Hufschmid quitte Salomon Brothers pour rejoindre  *Long Term Capital Management*  à Londres, comme partner. La firme, dont le fondateur n'est autre que John Meriwether, compte 180 employés. Elle a créé un  *hedge fund*  qui a pris 43 % en 1995, 41 % en 1996 et 17 % en 1997. Les 16 partners de LTCM (dont les prix Nobel Robert Merton et Myron Scholes) avaient une telle confiance dans l'action qu'ils y ont placé leur propre argent, au total près de 2 milliards de dollars. Et puis fin 1997 c'est la catastrophe.

C'est dans ces années-là que le mot « leverage » (effet de levier) est apparu dans les journaux financiers. C'était, disait-on « la drogue la plus ancienne et la plus addictive de la finance ». Le principe du leverage est simple : vous empruntez pour acheter en bourse avec un risque sérieux de ne pas pouvoir rembourser. La complexité des nouveaux marchés financiers a pour ennuyeuse conséquence de rendre impossible le calcul du risque. Un portefeuille gonflé 50 fois peut s'accompagner d'un risque minime tandis qu'un autre gonflé 5 fois s'accompagne d'un gros risque, mais on n'en sait rien. LTCM était gonflé environ 25 fois, ce qui est la moyenne des banques d'investissement de Wall Street.

Le chiffre important pour un portefeuille, ce n'est pas son niveau de leverage mais sa volatilité. C'est pourquoi tous les traders de Wall Street savaient que le  *hedge fund*  géré par LTCM, bien que terriblement spéculatif, était beaucoup moins risqué qu'un portefeuille diversifié dans des actions américaines, ce qui explique son succès. Mais celui-ci ne pouvait pas durer.

En 1993, tout le monde à Wall Street s'était mis à imiter les traders fous de Salomon Brothers, ce qui commençait à poser des problèmes. Warren Buffett était le principal actionnaire de Salomon Brothers. Il passa un accord avec le secrétaire d'État au Trésor afin de réformer la firme. Gutfreund et Meriwether furent poussés à la démission. C'est ainsi que Meriwether a eu l'idée de fonder sa propre firme.

En 1998, sur les 4,4 milliards de dollars de pertes de LTCM, 1,9 milliards affectaient les partners, 700 millions l'UBS, et 1,8 milliards d'autres investisseurs dont la moitié étaient des banques européennes. Les pertes n'étaient pas dues à des spéculations exotiques comme on pouvait le croire. Elles provenaient de deux sortes d'enchères que LTCM faisait depuis dix ans : la première sur les taux d'intérêt des swaps, la seconde sur les options à long terme du marché des actions.

Le mécanisme qui faisait monter l'action de LTCM peut s'expliquer par une métaphore. Un même produit financier est peint de deux couleurs différentes, rouge et bleu. Pour une raison inconnue, il est plus cher en bleu. Donc LTCM l'achète en rouge, le repeint en bleu, et le remet sur le marché, d'où un bénéfice immédiat.

Les premiers signes de crise sont apparus chez LTCM le 17 juillet 1998 quand Salomon Brothers a annoncé la liquidation de tous ses « produits rouges ». L'écart entre les deux produits était déjà au maximum. L'action a baissé de 10% et l'écart a augmenté vertigineusement.

C'est alors que toutes les banques du monde ont compris ce qui se passait. Le 21 août 1998 fut le jour le plus noir de toute l'histoire de la finance. En 24 heures LTCM a perdu 550 millions. Alan Greenspan déclara qu'il n'avait jamais vu chose pareille.

La panique a gagné toutes les places boursières, car les banques d'investissement pensaient à juste titre que de nombreux fonds de placement présentaient les mêmes risques que LTCM. Les rumeurs qui couraient sur l'action ont accéléré la dégringolade. La FED essaya d'abord de réunir un consortium de banques pour venir au secours de la firme, mais sans succès. Warren Buffett offrit ensuite d'acheter son portefeuille en laissant tomber Meriwether. Finalement le 23 septembre, un consortium de 14 banques avança 3,6 milliards de dollars en échange de 90 % du capital de la firme. Il a fallu plusieurs mois aux marchés financiers pour retrouver le calme.

Nous verrons plus loin que le management américain n'est pas le seul modèle possible. De l'autre côté du Pacifique se trouve une alternative plus intéressante.





## **9. Le modèle de management japonais**

Sachant que le MBO (management by objectives) passe en France pour le *nec plus ultra* du management et que le Japon est considéré comme la meilleure référence en matière de management, certains consultants mal informés pourraient croire et faire croire à leurs clients que le MBO fait partie des méthodes japonaises de management ; il n'en est rien. Le MBO est très peu pratiqué au Japon. L'erreur fondamentale de cette méthode est d'avoir adopté comme principe que les objectifs stratégiques d'une entreprise peuvent se traduire par un ensemble d'objectifs partiels, en sorte que si tous les objectifs partiels sont atteints les objectifs stratégiques le seront aussi. Il est facile de démontrer que ce postulat est faux ; chacun peut comprendre que deux objectifs partiels, par exemple diminuer les frais d'approvisionnement d'un atelier et augmenter son rendement de production, peuvent se détruire mutuellement, bien que le résultat ne soit pas toujours immédiat. La principale méthode japonaise de management est le TQM (Total Quality Management), dont beaucoup de Français ont entendu parler. Dans la préparation d'un plan stratégique, tous les niveaux de l'organisation sont consultés au cours d'une série de réunions avant que la direction générale ne prenne la décision finale. Et dans l'évaluation des salariés, on s'intéresse davantage aux comportements et aux compétences qu'aux écarts entre les résultats et les objectifs fixés. Il est donc parfaitement clair que le TQM est aux antipodes du MBO.

Entendons-nous bien : le TQM pratiqué au Japon n'est pas cette version frelatée du TQM qui nous est proposée par des consultants français ou américains, souvent avec la complicité de quelques Japonais expatriés, personnages pittoresques qui n'ont aucune audience dans leur pays et se font passer pour des experts auprès des Occidentaux. Tout le monde peut se rendre compte de cette supercherie à la lecture de l'ouvrage fondamental du Dr. Yoshio Kondo, l'un des fondateurs du TQM. Au Japon, l'étiquette « TQM » recouvre un ensemble de pratiques managériales beaucoup plus étendues que celles que le mot « qualité » évoque généralement dans l'esprit des Français.

C'est en 1950 que les patrons japonais ont adopté le TQM à l'occasion de la visite de Deming. Celui-ci avait compris que si les ouvriers se servent normalement de leurs bras et de leurs jambes, ils ont aussi une intelligence qui peut être mise à profit pourvu qu'elle soit encadrée et stimulée. Cette idée l'avait conduit à élaborer une théorie de management révolutionnaire, qui promettait d'importantes plus-values, mais qui n'intéressait pas les patrons américains : ils étaient trop puissants, trop riches ; et puis, comme chacun sait, nul n'est prophète en son pays. Le Japon donnait à Deming pour la première fois l'occasion de tester sa théorie à l'échelle d'un pays. Kaoru Ishikawa, le propre fils du président du *Keidanren*, l'aida fortement dans cette tâche en créant dès 1956 un système d'éducation par la presse et la radio qui n'avait aucun équivalent au monde. Il s'agissait d'une formation des contremaîtres aux outils statistiques élémentaires permettant d'améliorer les processus industriels. Cette étape franchie, il institua en 1960 les « Cercles de Qualité ».

À cette époque, une lourde erreur du management américain fut de vouloir normaliser les performances humaines, comme si les salariés d'une entreprise pouvaient être assimilés à des pièces interchangeables dans une machine. Cet état d'esprit conduit automatiquement à penser que si l'entreprise marche mal, c'est parce que certains salariés ne sont pas compétents ou font preuve de mauvaise volonté. Une expérience américaine a prouvé le contraire. En 1975, il y avait à Fremont en Californie une usine de General Motors tellement vétuste, techniquement et socialement parlant, qu'elle a été fermée en 1982. Deux ans plus tard, General Motors a investi 200 millions de dollars pour fonder une filiale commune avec Toyota. C'était le projet *Nummi*. Remise en état, l'usine fut remise en service avec les mêmes ouvriers, le même encadrement et les mêmes machines, mais le directeur général et les cadres supérieurs avaient été remplacés par des Japonais formés au TQM par Toyota. La *Sloan Management Review*, éditée par le M.I.T., a publié un rapport sur ce projet en 1988. On y apprenait qu'en juin 1986 la productivité de l'usine de Fremont était supérieure de 40 % à celle

de la meilleure usine de General Motors aux États-Unis et que la qualité y atteignait un niveau qui était jusqu'alors inconnu dans le groupe. Si un audit de cette usine avait été fait en 1982, avant sa fermeture, on serait certainement arrivé à la conclusion que les salariés travaillaient mal. Quelqu'un aurait-il pu imaginer qu'ils faisaient de leur mieux en dépit d'un mauvais management ? Mais General Motors persiste dans la même erreur depuis trente ans ; et le groupe est actuellement menacé de faillite parce que, malgré la faiblesse du dollar, ses voitures sont moins fiables et plus chères que celles de Toyota.

### **Qu'est-ce que le TQM ?**

Revenons un instant sur le vice fondamental du MBO. On ne peut pas optimiser un système en le divisant en sous-systèmes pour les optimiser séparément. Ainsi, une entreprise ne peut pas obtenir de bonnes performances en optimisant séparément son centre de recherche, son service achats, ses unités de production et sa division commerciale. Quand elle optimise les achats en obligeant les fournisseurs à baisser constamment leurs prix, les usines voient arriver des produits de si mauvaise qualité que les coûts de production s'envolent à cause des réparations. Quand elle optimise la production en augmentant les cadences, les défauts se multiplient chez les clients, etc. Quand un patron qui pratique cette méthode, notamment en supprimant certains services internes pour les transformer en sociétés de sous-traitance, agit par ignorance ; ou bien c'est pour en retirer des bénéfices à court terme sans se préoccuper de l'avenir.

Le TQM commence par la définition des objectifs annuels dans le cadre du plan à long terme, ce qui demande d'avoir une bonne connaissance de la situation de l'entreprise, de savoir où elle veut aller, et d'être sûr qu'elle est en mesure de se fixer raisonnablement de tels objectifs. Il peut arriver que des objectifs soient fixés avec plus ou moins de conviction, sans une référence suffisante à ces préoccupations fondamentales. Il en résulte que le plan à long terme n'a pas de base réelle et qu'il n'intègre pas vraiment la façon dont les divers facteurs externes (par exemple les taux d'intérêt, les cours de change des matières premières) peuvent affecter la réalisation des objectifs prévus. Personne par conséquent ne sait si la réussite de la politique est délibérée ou accidentelle, et rien n'est entrepris pour voir où elle peut être améliorée. La première chose à faire, lorsqu'on établit un plan à long terme, est de mettre en évidence l'écart qu'il y a entre les circonstances présentes et l'état auquel on veut parvenir ; il faut ensuite définir les moyens et les instruments spécifiques pour combler cet écart.

Les politiques et leurs raisons d'être doivent être exprimées clairement par écrit, et la direction doit les expliquer au cours de réunions consacrées à ce sujet. Il faut, lors de ces réunions, réserver le temps nécessaire à un ample débat, à des questions et réponses qui éviteront tout risque de malentendu. Chacun est enclin à interpréter l'exposé d'une politique par la direction de façon conforme à ses propres convictions.

Les objectifs doivent prendre en compte ce qui est nécessaire mais aussi ce qui est possible. Si un objectif est clairement irréalisable, par exemple une augmentation des ventes de 50 % dans une époque de récession, personne ne fera d'efforts pour l'atteindre. En revanche, fixer un objectif que l'on peut atteindre très facilement n'a pas de sens. La politique de l'entreprise doit être comprise et acceptée par tous ses membres, à tous les niveaux et dans toutes les divisions. Et lorsqu'un objectif est fixé, tout doit être fait pour concevoir et mettre en œuvre les moyens propres à l'atteindre. Une politique ambitieuse est une chose stimulante pour tout le personnel, mais elle doit s'appuyer sur des instructions précises quant à la façon dont les objectifs fixés seront mis en œuvre. Comment instituer un système qui permette cette « mise en cohérence » d'objectifs partiels ? La réponse est donnée par deux fonctionnalités du management japonais : le contrôle d'orientation stratégique (*Hoshin Kanri*) et le diagnostic du président (*Shiyatyou Shindan*). Ces approches sont institutionnalisées ; la qualité de leur mise en œuvre fait l'objet des examens pour le Deming Prize.

Une particularité du TQM est d'insister sur la recherche des causes plutôt que sur l'attente des résultats. On commence par mettre en évidence les bons et les mauvais résultats, puis on analyse leurs diverses causes afin de faire ressortir la plus importante d'entre elles. Si cette cause est négative, il faut l'éliminer ou la corriger ; par contre si elle est positive, il faut la pérenniser. Lorsqu'un plan à long terme a été arrêté, il faut examiner ce qu'il implique, comment ses différentes parties vont réagir l'une

sur l'autre, comment sa progression doit être organisée, et pourquoi les objectifs de l'année précédente ont été atteints ou non.

Le programme de mise en œuvre doit être subdivisé en plusieurs étapes, constamment vérifié, révisé, reconstruit et remis en œuvre, revérifié, et ainsi de suite. Il faut commencer par un examen d'ensemble, puis organiser, fixer des calendriers, mettre en œuvre les mesures décidées, et analyser les résultats, ceci à tous les niveaux. Chaque étape doit être soumise à la critique avant de passer à la suivante, et le programme doit être revu à chaque instant de son déroulement dans une démarche systémique suivant les deux fonctionnalités citées plus haut.

Le plan stratégique du TQM est constamment guidé par le cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act). Cette originalité japonaise n'est connue en France que chez les spécialistes de la qualité qui l'appliquent, fort maladroitement d'ailleurs, dans les programmes d'amélioration de la qualité des produits. Il est étonnant qu'aucun professeur de gestion, dans les universités et les grandes écoles, ne sache que la stratégie industrielle du Japon est entièrement structurée par le cycle PDCA. Les Japonais n'en font pourtant pas mystère. Kaoru Ishikawa, professeur de gestion à l'Université Musahi de Tokyo, l'avait expliqué dans une conférence tenue à Paris en 1978 sous l'égide de l'AFNOR. Aujourd'hui encore, Henry Mintzberg, professeur de gestion à l'Université Mc Gill de Montréal et à l'Institut européen d'administration des affaires de Fontainebleau, soutient que les organisations japonaises ne font pas de planification stratégique. Erreur ! Au Japon, la planification stratégique s'effectue tout au long de l'année dans les entreprises avec beaucoup plus d'attention qu'aux États-Unis, mais elle ne fait pas l'objet de savantes études universitaires qui coupent les cheveux en quatre.

### **Les salaires et les primes**

Les salaires et les primes ne sont pas attribués en fonction des résultats mais suivant des critères particuliers, liés aux méthodes de travail. La vie d'un travailleur japonais est ponctuée de nombreuses réunions, certainement beaucoup plus nombreuses que dans la plupart des entreprises françaises. Elles ont pour but d'analyser la situation de l'unité, d'étudier les problèmes rencontrés et de faire des plans d'amélioration. Ces réunions, coordonnées par la direction, ont lieu à tous les niveaux hiérarchiques. Chacun est invité à expliquer devant son supérieur et ses collègues comment il travaille et comment il voit les choses. C'est donc pour son supérieur l'occasion de juger de son intelligence, de sa compétence et de sa motivation. Les résultats ne sont pas négligés, mais l'idée que les résultats varient souvent de manière aléatoire, indépendamment de la volonté de l'opérateur, est très forte. Il en résulte par exemple qu'un employé peut recevoir une prime alors qu'il a obtenu de mauvais résultats quand il est reconnu qu'il n'en est pas responsable.

Le système de rémunération est profondément marqué par la volonté de ne pas provoquer un sentiment d'injustice. Le personnel est parfaitement informé sur les raisons des attributions de primes et des augmentations de salaires, d'où il résulte qu'un chef de service n'a aucune gêne à expliquer pourquoi tel employé a reçu une prime alors que tel autre n'en a pas reçu. Le principal critère de jugement est la façon d'agir en direction des objectifs de l'entreprise, dont chacun est régulièrement tenu informé. Ainsi personne n'est tenté de tricher et de mentir pour annoncer de bons résultats au détriment de ses collègues.

### **Comment le TQM est appliqué au Japon**

Les entreprises japonaises appliquent le TQM de différentes façons. Un grand nombre de dirigeants s'en occupent personnellement, même s'ils ont parfois tendance à le déléguer à des collaborateurs. Le TQM est au programme des instituts universitaires de technologie et des écoles de commerce. Il n'est pas considéré comme une méthode particulière pour améliorer la qualité des produits au niveau de la fabrication, conformément à tradition française, mais comme la partie centrale du management. Pour risquer une comparaison, on pourrait dire que les enseignants japonais donnent au TQM la même importance que les enseignants français donnent au contrôle de gestion.

Il est évident, par parenthèse, que le TQM n'est pas la seule condition de succès des entreprises japonaises. Les qualités humaines de leurs dirigeants jouent aussi un grand rôle. Si la société Nissan a

connu de longues années difficiles avant que Carlos Ghosn vienne redresser la situation, c'est sans doute parce que ses dirigeants n'avaient pas les qualités nécessaires.

Depuis sa création, le TQM évolue sous le contrôle de la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers), une organisation qui est étroitement liée au Keidanren et travaille en concertation directe et permanente avec le ministère de l'Industrie, au même titre que la Japan Standard Association. Au Japon le management n'est pas un domaine livré, comme en Europe et aux Etats-Unis, à une multitude de consultants qui se font concurrence avec des méthodes plus mirobolantes les unes que les autres. La JUSE organise dans toutes les régions du Japon de nombreux séminaires à l'intention des directeurs et cadres. En outre, c'est elle qui organise le *Deming Prize*, conjointement avec la JSA. Venant récompenser une entreprise qui applique le TQM, ce prix est considéré par beaucoup de Japonais comme l'équivalent d'un prix Nobel du management. La JUSE organise aussi le *Nippon Quality Prize*, auquel une entreprise ne peut poser sa candidature que si elle a obtenu le Deming Prize et pratiqué le TQM pendant au moins cinq exercices.

Le Japon connaît aussi des difficultés. Depuis l'éclatement de la bulle spéculative en 1991, les entreprises ont dû réduire leur personnel ; elles sont toujours sous pression pour réduire leurs coûts salariaux. Une partie importante de la population vit dans des conditions difficiles, et le nombre de travailleurs précaires a augmenté. Même si le pays connaît une pénurie de main d'œuvre, les emplois stables sont réservés aux jeunes qui sont recrutés à la sortie de l'école et formés par l'entreprise. Un tiers des actifs est employé à temps partiel, par intérim ou à durée déterminée.

### **Le management des services publics**

Le transport sur rail occupe une place importante dans l'économie japonaise. Il existe au Japon plus d'une centaine de compagnies de transport sur rail ; ce sont toutes des compagnies privées. Quinze d'entre elles, nées de la privatisation de l'ancienne société *Japanese National Railways* en 1987, exploitent les grandes lignes ferroviaires du pays. Bien qu'aucune n'ait encore obtenu le Deming Prize, elles appliquent rigoureusement le TQM et ont très souvent recours à la JUSE pour former leur personnel. Leur ponctualité est remarquable.

L'électricité est un autre secteur vital. Le Japon compte douze compagnies électriques, toutes des compagnies privées. La plus importante en termes d'énergie électrique distribuée est la *Tokyo Electric Power Company*, mais la première en termes de ROE (Return on Equity) est la *Kansai Electric Power Company*, principal fournisseur d'électricité de la région qui comprend les villes de Kobe, Osaka et Kyoto. Le chiffre d'affaires de TEPCO est deux fois supérieur à celui de Kansai, mais le ROE de Kansai est deux fois supérieur à celui de TEPCO. Selon les dires de Kansai, qui a obtenu le Deming Prize en 1984, son système de management des centrales nucléaires, fondé sur le TQM, serait l'une des raisons de cette supériorité. Kansai possède trois centrales nucléaires. La production d'électricité nucléaire du Japon, qui compte 55 centrales nucléaires, correspond environ au tiers de la production totale.

Notons au passage que les programmes d'équipement électronucléaire de la France et du Japon présentent de grandes similitudes. Les deux pays ont commencé à construire des réacteurs à la suite des chocs pétroliers. Le recyclage du plutonium a été décidé plus tardivement au Japon, notamment en raison des contraintes de non-prolifération. La coopération entre les deux pays dans ce domaine est très active.

Comme les compagnies ferroviaires, les compagnies électriques appliquent rigoureusement le TQM. Parmi leurs principaux fournisseurs, la division nucléaire de *Ishikawajima-Harima Jukogyo KK*, a obtenu le Prix Deming en 1995. Ishikawajima-Harima est un groupe puissant qui possède des chantiers navals, une société de construction de propulseurs de fusées, et produit également du matériel pour l'industrie lourde, notamment la sidérurgie et l'industrie papetière. On lui doit les premiers tankers de transport de gaz naturel liquéfié. Ce groupe industriel applique aussi le TQM.

## **L'action des banques**

Les principales banques japonaises sont engagées actuellement dans un processus qui conduit à la formation de trois groupes d'envergure internationale, les « city banks ». Après l'éclatement de la bulle financière des années 1990 leur situation s'est nettement améliorée, mais elles éprouvent encore des difficultés pour avoir une rentabilité suffisante. Tandis qu'elles s'enrichissaient grâce au succès phénoménal de l'industrie japonaise, elles ont fait des erreurs par manque d'expérience dans les mécanismes financiers pratiqués par les banques occidentales ; elles en ont aujourd'hui tiré les leçons.

Il est souhaitable que les banques japonaises continuent de soutenir l'industrie japonaise sans chercher à intervenir dans la politique des entreprises, comme des banques d'investissement le font trop souvent aux États-Unis. On sait en effet de quelle façon des patrons américains sont « débarqués » par leurs actionnaires lorsqu'ils ne font pas assez rapidement des bénéfices. C'est ce que les banquiers appellent « la gouvernance d'entreprise ». Un motif d'inquiétude pour l'avenir du TQM est la création en 1999 de la *Development Bank of Japan*, dont le siège est à Tokyo, qui apporte un soutien financier aux entreprises étrangères s'installant au Japon et propose en plus un service de conseil pour les fusions et acquisitions. « Le but est d'atteindre un objectif politique à travers un outil qui est celui des fusions et acquisitions », déclare son président. « Nous ne recherchons pas que la rentabilité (sic). Par conséquent, notre rôle ne s'arrête pas à la fusion de deux entreprises, mais nos conseils tiennent compte de la gestion de la post-acquisition pour pérenniser les activités des entreprises. » Voici au moins un banquier qui a le mérite d'annoncer la couleur. Mais il est peu probable que les entreprises japonaises tombent dans le panneau.



## 10. Pour un modèle de management européen

*Le monde moderne évolue vers le totalitarisme et il traîne après lui des troupeaux d'hommes qui croient le conduire alors qu'il les emporte. Les hommes ont fabriqué les machines, c'est entendu, ils sont donc, en un sens, les auteurs de la civilisation des machines. Mais c'est par esprit de lucre et de spéculation qu'ils se sont mis à multiplier les machines, beaucoup plus que par la passion du confort, car la passion du confort ne leur est nullement naturelle, comme on le leur fait croire. Elle n'est entretenue que par un immense effort, chaque jour plus gigantesque, de propagande et de publicité. C'est bien pourquoi, dès que se taisent un seul moment les voix innombrables qui jour et nuit, portées par les ondes, travaillent leur conscient et leur subconscient, ils ne rêvent que de camping au bord des fleuves, de nuits passées sous la tente, de forêts vierges ou de glaciers vertigineux, bleus comme le ciel. Ils ont multiplié les machines, et la multiplication des machines pose chaque jour de nouveaux problèmes plus difficiles à résoudre, dont chacun marque une étape vers le paradis exécrable où la liberté ne sera plus qu'une anomalie monstrueuse, un phénomène pathologique, où la liberté d'un seul individu devra être considérée comme une menace redoutable pour la collectivité tout entière.*

*Georges Bernanos, L'espérance française, Carrefour, 16 janvier 1947*

« Je meurs guéri » aurait dit Tristan Bernard à son médecin avant de rendre le dernier soupir. De même que la pression artérielle et les résultats d'analyse ne sont pas suffisants pour connaître l'état de santé d'un patient, les résultats financiers ne sont pas suffisants pour connaître l'état de santé d'une entreprise, et les indicateurs économiques ne sont pas suffisants pour connaître l'état de santé d'un pays.

Il est bien évident que chacun veut obtenir de bons résultats, mais le management par les résultats n'est pas le meilleur moyen d'obtenir les meilleurs résultats. Demandez à un professeur d'augmenter le taux de réussite des élèves et il donnera des questions plus faciles aux examens. Demandez à un médecin hospitalier de diminuer le temps d'attente et il prendra moins de rendez-vous. Demandez à un policier de banlieue d'augmenter le nombre d'interpellations et il provoquera des incidents avec certains jeunes. Demandez à un directeur d'usine d'augmenter le rendement et il négligera la qualité. Demandez à un gérant de supermarché de diminuer le nombre d'invendus et il trichera avec les dates limites des produits. Etc.

Les hommes politiques, de droite comme de gauche, sont généralement favorables à la culture du résultat. Lorsqu'ils sont au gouvernement, ils fixent des objectifs numériques arbitraires sans chercher à savoir comment le pays peut les atteindre : taux de croissance, taux de chômage, etc. Quand les résultats sont bons ils s'en attribuent tout le mérite ; quand ils sont mauvais ils en rejettent la responsabilité sur leurs adversaires. Lionel Jospin par exemple, il y a une vingtaine d'années, quand il était ministre de l'Education nationale, avait fixé comme objectif un taux de 80% de réussite au baccalauréat. L'objectif fut atteint, mais au prix d'une dévalorisation du diplôme ; c'est d'ailleurs pourquoi les socialistes d'aujourd'hui ne s'en vantent pas. Dans la classe politique, on feint d'ignorer que les améliorations des résultats ont de multiples causes, souvent incontrôlables, et que la fixation d'un objectif numérique aussi simple qu'un taux de réussite peut avoir des conséquences imprévues. On croit aussi que l'affichage du classement des écoles, des universités, des hôpitaux, des entreprises, des commerces et des individus en fonction de prétendues performances incite les gens à s'améliorer. C'est le contraire qui se produit. Cette politique augmente la dispersion des résultats, elle augmente le désordre.

Il est frappant de constater que l'amélioration des conditions de vie depuis cinquante ans dans notre pays s'accompagne d'une détérioration des conditions de travail dans les entreprises. Il ne faudrait pas croire pour autant que la précarité de l'emploi est une condition nécessaire à l'élévation du niveau de vie. Les deux phénomènes ne sont pas liés. L'amélioration des conditions de vie est liée au progrès technique dans le domaine de la santé, des transports, des télécommunications, de l'équipement ménager, grâce au travail d'un petit nombre de chercheurs et d'ingénieurs dans le monde, tandis que la détérioration des conditions de travail est liée à la montée en puissance d'une méthode de management absurde. C'est malheureusement cette méthode qui a été prise comme modèle par Nicolas Sarkozy, et l'opposition n'a pas d'arguments pour démontrer sa nocivité.

### **Le bon sens ne suffit pas**

On dit que l'enfer est pavé de bonnes intentions. Les promoteurs du MBO n'avaient certainement pas l'intention de faire de l'entreprise un enfer ; ils voulaient seulement appliquer des règles de bon sens. Mais le bon sens ne suffit pas pour diriger une organisation ; il faut aussi respecter certains principes scientifiques élémentaires. La première question à se poser est de savoir ce que signifient les écarts entre plusieurs résultats. Parfois ils ne signifient rien. Il faut avoir quelques connaissances en statistique pour répondre à cette question. Le MBO consiste à noter les salariés en fonction des résultats, les classer, récompenser les premiers et punir les derniers. C'est une violation des principes scientifiques.

Ce type de management incite les salariés et les équipes à travailler dans leur propre intérêt au lieu de travailler dans l'intérêt de l'entreprise en fonction d'un objectif commun. Chacun renonce à comprendre comment son activité pourrait s'accorder avec celles des autres. L'entreprise se prive ainsi de bénéfices à long terme, mais qui s'en préoccupe ?

La culture du résultat est indigne de la culture de l'Europe, terre natale de Newton, de Pasteur et d'Einstein. Il nous faut un modèle de management européen. C'est à des managers ayant une solide culture scientifique qu'il revient de le définir et de le mettre en œuvre. Qu'en pense Bernard Ramanantsoa, directeur général du groupe HEC et major de promotion de l'École supérieure d'Aéronautique ? Nous savons qu'au Japon en 1950 le TQM fut l'œuvre d'une poignée de statisticiens. L'exemple doit venir du monde de la recherche. C'est en cherchant méthodiquement à comprendre les causes des réussites et des échecs des expériences qu'un laboratoire parvient à mettre au point de nouveaux produits. Ce travail implique une certaine approche statistique dans l'étude des données. Le management d'une entreprise est plus difficile en raison du facteur humain, mais l'esprit est le même.

### **Encourager la coopération**

Pour construire ce modèle, il faut d'abord supprimer complètement le MBO afin de diriger l'entreprise comme un système dont tous les éléments sont interdépendants. Chaque élément doit contribuer à l'optimisation du système, sous la conduite d'un chef dont l'autorité soit reconnue. Il faut encourager la communication et la coopération, organiser les conditions d'un dialogue informel entre les différents éléments de l'entreprise, tous niveaux confondus. Il faut enfin encourager un effort d'étude continu de la part de tous les salariés.

Il faut aussi connaître les deux types de motivations, extrinsèque et intrinsèque. L'acte le plus important pour un supérieur n'est pas de demander des résultats à ses subordonnés pour affirmer son autorité, mais de s'informer sur le fonctionnement du système dont il est responsable. C'est pourquoi il est primordial qu'il passe beaucoup de temps à écouter ses subordonnés pour comprendre leurs motivations et les problèmes qu'ils rencontrent. Pour ne pas les décourager, il doit être capable de distinguer dans les performances d'un individu quelle est la part de sa contribution personnelle et quelle est la part du système.

Le monde est assailli d'informations, toujours plus nombreuses. L'information, aussi complète et aussi rapide qu'elle soit, n'est pas la connaissance. La connaissance est vivante, elle a une dimension temporelle. La connaissance provient toujours d'une théorie. Sans théorie, il serait impossible d'utiliser les informations qui arrivent à chaque instant. Les consultants qui prétendent parler du



« management de la connaissance » se soucient très peu de la théorie ; ils ne parlent généralement que du management de l'information.

Enfin une théorie importante à prendre en compte dans le management d'une entreprise est celle de la stabilité des processus. Quand un processus est stable, ce qui se traduit par une série de résultats disposés de part et d'autre d'une ligne moyenne, il est possible de prévoir ses performances en matière de coût, de productivité et de qualité, ce qui permet de les améliorer au besoin. C'est un avantage décisif dont les industriels japonais ont su tirer profit au grand dam de leurs concurrents occidentaux. En revanche, quand un processus est instable, il est impossible de prévoir ses performances, à plus forte raison de les améliorer. On ne peut que réagir à chaque résultat intempestif pour en chercher la cause et en corriger les effets. La façon de conduire un système suivant cette théorie est entièrement différente suivant que les processus qui le composent sont dans un état stable ou dans un état instable. La confusion entre les deux états conduit à des catastrophes. En particulier dans un état stable il faut absolument éviter de réagir à chaque résultat ; la seule action positive consiste à mettre en oeuvre un plan d'amélioration du processus. Cette théorie (Statistical Process Control) est applicable dans tous les domaines.

### **Les responsabilités d'un chef**

Etymologiquement, le chef, c'est la tête. Chef d'entreprise, chef de service ou chef d'équipe, le chef est la tête d'une organisation. Son rôle n'est pas seulement de donner des ordres aux hommes et aux femmes qui la composent, mais de les diriger vers un but. Voici donc, en accord avec les principes décrits plus haut dans ce chapitre, ce que devraient être les responsabilités d'un chef dans le modèle de management européen.

À quelque niveau que ce soit, un chef a trois sources de pouvoir sur ceux qu'il dirige :

1. l'autorité qui s'attache à sa position hiérarchique ;
2. sa connaissance du métier ;
3. sa personnalité, sa capacité de persuasion, son tact.

Son succès dépend essentiellement des deux dernières, mais la première est nécessaire quand il donne des ordres dont les raisons ne peuvent pas être comprises ou admises par ceux qui les reçoivent. C'est le cas par exemple d'un chef de service qui doit modifier son organisation dans l'intérêt de l'entreprise, ce qui risque de bouleverser les habitudes. Il fera tout son possible pour expliquer la décision, mais ses collaborateurs devront exécuter les ordres, d'une façon ou d'une autre. Un chef, cependant, ne doit pas abuser de son autorité. S'il manque de diplomatie, ou s'il a une connaissance insuffisante du métier, il sera obligé d'invoquer plus fortement sa position hiérarchique. De cette manière, il comble inconsciemment une lacune dans ses qualifications en faisant savoir clairement à tous qu'il est le chef et qu'il faut lui obéir ; ce sera un échec à plus ou moins long terme.

Un chef s'efforce d'améliorer constamment son efficacité dans la conduite de ses subordonnés. Pour cela il étudie d'un œil critique les conséquences de ses décisions, éventuellement avec l'aide de son supérieur hiérarchique. Les conseils d'un coach peuvent lui être utiles.

Un chef sait comment fonctionne l'organisation qu'il dirige, ou dont il dirige une partie. Cette connaissance ne doit pas se limiter à son environnement immédiat mais s'étendre autant que possible à toute l'organisation. Dans le cas d'une société commerciale, il doit avoir une bonne connaissance des services, des fournisseurs et des clients. De façon générale, un chef connaît les buts et les contraintes de l'organisation ; il les fait connaître à ses collaborateurs ; il leur explique comment le travail d'équipe permet d'atteindre les buts de l'organisation. Ceci n'est possible évidemment que si sa hiérarchie lui permet d'accéder librement à l'information, ce qui n'est pas toujours le cas.

Un chef est un entraîneur et un conseiller, pas un juge. Il instaure un climat de confiance. Il crée un environnement qui encourage la liberté d'expression et l'innovation. Il aide ses collaborateurs à se considérer comme des éléments d'un système humain, à travailler en coopération avec les personnes qui travaillent en amont et en aval pour optimiser les efforts à toutes les étapes en fonction du but.

Il fait en sorte que l'expérience, la culture et les aptitudes intellectuelles de chacun de ses collaborateurs soient utilisées de manière optimale. Il s'efforce de créer de l'intérêt dans le travail de chacun. Il ne cherche pas à classer les gens dans un certain ordre ; il cherche au contraire à reconnaître les différences et à donner à chacun la meilleure place pour bien développer ses aptitudes.

Il s'organise pour avoir le plus souvent possible un entretien calme et sans protocole, en tête à tête, avec chacun de ses collaborateurs. Le but n'est pas de les juger mais simplement de les écouter. Il cherche à mieux comprendre leurs buts, leurs espérances et leurs craintes. Les entretiens spontanés sont généralement les plus efficaces.

Pour terminer, un chef doit avoir des connaissances élémentaires en théorie statistique. Il doit être capable d'interpréter les variations des résultats dans un certain laps de temps afin de savoir si les processus dont il a la responsabilité sont sous contrôle (état stable) ou hors contrôle (état instable). Son attitude ne sera pas la même dans l'un et l'autre cas.

## **Bibliographie**

Philippe Auclair, *Le royaume enchanté de Tony Blair*, Fayard, 2006

William Edwards Deming, *Hors de la crise*, Economica 1987

William Edwards Deming, *Du nouveau en économie*, Economica 1996

Jean-Marie Gogue, *Le paradigme de la qualité*, Economica, 1997

Jean-Marie Gogue, *La libre concurrence en procès*, L'Harmattan, 2007

Yoshio Kondo, *La maîtrise de la qualité dans l'entreprise*, Economica, 1997

Jacques Sapir, *La fin de l'euro-libéralisme*, Seuil, 2006

*Le présent ouvrage n'a pas été publié en librairie. On peut le télécharger gratuitement, ainsi que de nombreux articles de Jean-Marie Gogue, sur le site <http://www.fr-deming.org>*



## **Sommaire**

<b>1. Des résultats, oui mais pour quoi faire ?</b>	3
<b>2. L'esprit de compétition</b>	9
<b>3. Le contrôle de gestion</b>	15
<b>4. Le management dans le privé</b>	21
<b>5. Le management dans les services publics</b>	27
<b>6. La nouvelle gestion des administrations</b>	31
<b>7. Le désastre des services publics en Grande-Bretagne</b>	37
<b>8. Le modèle de management américain</b>	43
<b>9. Le modèle de management japonais</b>	49
<b>10. Pour un modèle de management européen</b>	55
<b>Bibliographie</b>	59