

## **Le mot du Président**

Dans nos réunions, l'idée de mettre plus fortement l'accent sur le TQM (Total Quality Management), pour attirer un plus grand nombre d'adhérents, a plusieurs fois été évoquée. L'argument est le suivant : dans toute la presse, les Français ont beaucoup plus souvent entendu parler du TQM que de Deming ; donc l'association aurait une "cible" plus large en centrant sa publicité sur le TQM.

Première objection : on peut lire dans l'article 2 des statuts que "Cette association a pour but de promouvoir la philosophie de management du Dr. Edwards Deming dans l'industrie, les services, le commerce, la recherche et l'enseignement". Si une certaine confusion entre le TQM et la philosophie de Deming était entretenue, elle ne serait pas très fidèle à sa mission. Certes, le mouvement TQM s'inspire de la philosophie de Deming, notamment dans le référentiel EFQM (European Foundation for Quality Management), mais il ne faudrait pas que ce mouvement vienne annexer Deming.

Deuxième objection : le MFQ (Mouvement Français pour la Qualité) assure avec une bonne compétence et des moyens assez importants la promotion du TQM. Nous n'avons aucune envie de lui faire concurrence.

Il est devenu clair aujourd'hui que Deming a fondé une philosophie de l'action, dans le même courant de pensée que le positivisme et le pragmatisme, en ayant essentiellement pour but d'être utile à une multitude de gens qui d'habitude ne s'intéressent pas à la philosophie. Dans les années 50, cette nouvelle manière de voir les choses a aidé le Japon à surmonter l'obstacle de la mauvaise qualité parce que c'était alors son principal problème. De là résulte d'ailleurs ce regrettable amalgame entre Deming et la qualité. Mais le monde a changé. Maintenant, le principal problème de notre pays - comme de toutes les démocraties - est le social. La philosophie de Deming peut nous aider à sortir de cette crise.

Pour commencer, les membres de l'AFED doivent étudier la philosophie de Deming, sinon leur plate-forme commune (comme disent les professionnels de la politique) se réduirait à quelques formules toutes faites proférées aux grandes occasions. Les Afédiens doivent aussi se rencontrer régulièrement dans les régions pour partager leur expérience ; c'est le meilleur moyen de progresser.

Jean-Marie Gogue

---

*Quand nous faisons une théorie générale dans nos sciences, la seule chose dont nous soyons certains, c'est que toutes ces théories sont fausses absolument parlant.*

*Claude Bernard*

## **L'évaluation des performances : quelques erreurs à éviter**

par Ronald D. Moen,  
Clarkston, Michigan

Les Américains définissent l'évaluation des performances comme un processus par lequel la direction d'une organisation observe le comportement d'un individu et mesure ses résultats pendant une période donnée. La méthode classique est un entretien annuel de l'employé avec son chef, qui se traduit par une appréciation (généralement numérique) du degré de réalisation des objectifs. Il s'agit en principe des objectifs de la société ; ils sont plus ou moins précis, tantôt imposés, tantôt négociés. Certains sont fixés à la limite des possibilités de l'individu (stretch goals).

En 1984, l'American Management Association a fait une enquête auprès de 2 400 directeurs (ressources humaines, finance et marketing) afin de savoir ce qu'ils attendaient de l'évaluation des performances. Sur 588 réponses au questionnaire, 85 % considéraient que la méthode avait essentiellement pour but de fixer les rémunérations et 65 % qu'elle aidait l'employé à mieux faire son travail. Plus récemment, l'évaluation des performances est devenue un moyen de protection contre les licenciements abusifs.

### **La méthode tient-elle ses promesses ?**

Si l'évaluation des performances aidait vraiment l'employé à mieux faire son travail, on pourrait considérer que c'est pour lui un avantage. Dans un article de la *Harvard Business Review*, paru en 1965, Meyer, Kay et French ont étudié les répercussions de la méthode sur l'individu. Ils ont trouvé que le fait de donner des conseils à un employé sur son avenir alors qu'il sait qu'une augmentation de salaire dépend d'une bonne évaluation est habituellement inefficace. La tension psychologique conduit l'employé, qui reste sur la défensive, à mettre en cause d'autres personnes ou d'autres facteurs pour expliquer les points faibles soulignés par son supérieur. Le stress provoqué par l'entretien peut même faire oublier à l'intéressé les recommandations de celui-ci.

Dans un grand nombre d'organisations, le but secret de l'évaluation des performances est de tenir les employés sous le contrôle de la direction. Ce but est atteint quand des appréciations numériques (par exemple ABCDEF) sont utilisées pour renforcer la conformité au statu quo en faisant intervenir la carotte et le bâton. C'est l'arme absolue d'un certain style de management qui vise à étouffer la motivation naturelle, le respect humain et l'esprit de coopération. Ce comportement élimine toute possibilité d'innovation !

Voici quarante ans que Douglas McGregor, professeur au MIT, a écrit son célèbre article sur l'évaluation des performances. Beaucoup de problèmes qu'il exposait alors n'ont pas été résolus. Il parlait notamment de l'inquiétude grandissante des cadres supérieurs concernant une méthode qui les mettait dans une position intenable. Aucun cadre, selon lui, n'avait assez de capacités pour juger la valeur de ses subordonnés et prendre des mesures en fonction de son jugement.

Si l'administration américaine supprimait l'évaluation des performances, elle libérerait toutes les ressources des salariés qui font des évaluations, remplissent des questionnaires et

écrivent des rapports, de ceux qui étudient des rapports d'évaluation, de ceux qui étudient de nouvelles méthodes d'évaluation et écrivent de nouveaux règlements, sans oublier bien sûr tous ceux qui sont démotivés par les évaluations.

Le problème est toujours le même : comment un individu peut-il évaluer la valeur d'un autre ? Les normes de pensée de l'évaluateur sont si fortement enracinées dans le jugement final qu'il est difficile, parfois impossible, de séparer les faits de l'imaginaire et la vérité du préjugé. Puisque l'évaluation des performances ne satisfait pas les besoins des gens tandis qu'elle augmente les dépenses de l'administration pourquoi donc ne pas l'abolir ?

### **Développer une meilleure méthode**

Dans la philosophie de Deming, l'évaluation des performances doit être remplacée par le leadership. Quand une organisation adopte cette philosophie, l'action qui vient en premier lieu est donc de donner aux cadres supérieurs une éducation orientée vers le leadership.

Dans ces conditions, le cadre supérieur va identifier chez ses subordonnés ceux qui sont :

- (a) hors du système, du bon côté ;
- (b) hors du système, du mauvais côté ;
- (c) dans le système.

Qu'il dispose ou non de données numériques, le cadre doit placer chacun de ses subordonnés dans l'une de ces trois catégories. Les uns (catégorie a) peuvent aider à améliorer les méthodes de travail dans tout le système. Les autres (catégorie b) ont besoin d'une aide individuelle, ou peut-être ne sont-ils pas à la bonne place. Mais le fait de classer ceux qui sont dans le système (catégorie c, les plus nombreux) est une hérésie scientifique et une pratique ruineuse. Les données numériques concernant les performances serviront à améliorer le système en déplaçant la moyenne dans le bon sens et en réduisant la dispersion.

Contrairement à la méthode d'évaluation des performances individuelles, le leadership a pour but d'évaluer les performances du système, en sorte que tous ceux qui travaillent dans le système en tirent profit. Les informations fournies par les employés aident les cadres supérieurs à améliorer le système, ce qui entraîne l'amélioration des produits et des services. Chacun devient capable de contrôler ses activités sans subir les contraintes habituelles de la carotte et du bâton. Avec cette méthode, les salaires et les primes ne sont pas liés à des facteurs dont les employés ne sont pas maîtres, et qui provoquent un grand sentiment de frustration. Les niveaux de rémunération ne dépendent que du marché du travail, de la réussite de l'entreprise, de la compétence, de la responsabilité et de l'ancienneté.

On peut se demander pourquoi la méthode du leadership rencontre tant d'adversaires. L'une des principales raisons est que beaucoup de cadres dirigeants ont eu la chance d'être identifiés, dans un système d'évaluation des performances individuelles, comme des sujets d'élite. Ils pensent donc tout simplement que la méthode est bonne. Une autre raison est l'inertie, la méfiance devant l'innovation.

## **Une nouvelle vision de l'entreprise**

Deming a donné au management américain une nouvelle vision de l'entreprise qui conduit les cadres supérieurs à développer la joie et la fierté dans le travail pour tous les employés. On attendait trop de choses de l'évaluation des performances individuelles. Les organisations qui abandonnent cette méthode sont de plus en plus nombreuses. Aujourd'hui la cause est entendue. L'évaluation des performances est une maladie mortelle pour la société, et les entreprises doivent l'abandonner si elles veulent survivre dans le nouvel âge économique. Les personnes sont beaucoup plus que de simples ressources humaines !

---

## **Courrier des lecteurs**

Monsieur J. P. B. de Saint Mandé nous écrit :

Directeur dans un groupe multinational de haute technologie, je participe à des projets dont la réussite me semble très compromise en raison d'un manque de coordination. Des équipes de plusieurs pays travaillent sur des techniques qui sont encore mal maîtrisées, et les délais imposés par la direction générale sont trop brefs pour que les ingénieurs puissent se rencontrer et discuter tout le temps nécessaire. On entretient l'illusion que les réunions virtuelles (par internet) permettent de travailler aussi vite et aussi bien que si les gens occupaient le même bureau, mais la réalité prouve le contraire.

Après avoir été victime du mythe de l'ordinateur sans maître, signalé par Deming, ce groupe est maintenant victime du mythe de la réunion virtuelle. Je crains qu'il n'aille à la catastrophe.

Pendant ce temps, le cours de l'action ne cesse de monter.

---

## **Nouvelles brèves**

Nos liens avec la British Deming Association se renforcent. En effet la présidente de la BDA, Valerie Thomas, participera à la conférence annuelle de l'AFED, à Paris le 8 juin. D'autre part notre président, Jean-Marie Gogue, participera à la conférence annuelle de la BDA, à Loughborough (Midlands) les 16 et 17 juin. Il y rencontrera aussi plusieurs collègues américains, dont Peter Scholtes, Myron Tribus, Nida Backaitis et Jim Clauson.

---

### **AFED**

5, allée des Gardes royales  
78000 Versailles  
Tél. 01 39 50 99 67  
<http://assoc.wanadoo.fr/deming>

Cotisation individuelle annuelle: 120 Francs