



L'ÉCONOMIE EN QUÊTE DE TERRITOIRE(S)

UNE SEMAINE POUR EXPLORER LES GRANDS DÉFIS DU 21^E SIÈCLE

INSCRIPTIONS OUVERTES : EMPAREZ-VOUS DE L'ÉCONOMIE !

Alternatives Economiques

Recevez notre **NEWSLETTER GRATUITE**

Votre email

RECHERCHER dans nos ARCHIVES



Abonnez-vous

53 € / an

- [> A la une Â^a](#)
- [Mensuel Â^a](#)
- [Opinions Â^a](#)
- [Site Étudiant Â^a](#)
- [Agir Â^a](#)
- [Formation Â^a](#)
- [Nos autres titres Â^a](#)



L'ÉCONOMIE EN QUÊTE DE TERRITOIRE(S)

UNE SEMAINE POUR EXPLORER LES GRANDS DÉFIS DU 21^E SIÈCLE

INSCRIPTIONS OUVERTES : EMPAREZ-VOUS DE L'ÉCONOMIE !

 **BOUTIQUE**

 **EN KIOSQUE**

Dossier L'actualité du management et de la gestion

Un système pervers de notation des salariés : le "forced ranking"

J'aime [Twitter](#)

Marc Mousli
Article Web - 09 janvier 2011

[imprimer](#) [commenter](#) [envoyer](#) [partager](#) [taille](#) **A+ A-**

Dossier web



[Tous les MENSUELS](#)
[Tous les HORS-SERIE](#)

- [Sommaire du dossier](#)
- [Je m'abonne](#)

La croyance aveugle dans la toute-puissance de la compétition conduit certains patrons à choisir des méthodes d'évaluation de leurs salariés qui constituent à la fois une erreur de management et une faute de gestion.

Le système d'évaluation des salariés d'Airbus a récemment été contesté en justice par la CGT [1]. Ce contentieux – mineur, l'avionneur ayant rectifié ses méthodes avant l'audience – met en lumière une pratique qui est en vigueur dans une entreprise américaine sur cinq : le classement avec quotas imposés (*forced ranking*) [2].

La « courbe de vitalité » de Jack Welch

La méthode a été inventée par Jack Welch, président de General Electric (GE) de 1981 à 2001. Charismatique et créatif, il fut pendant vingt ans le patron le plus puissant et le plus dur des Etats-Unis. Toujours à la recherche d'idées nouvelles pour augmenter les performances de son personnel, Jack Welch a un jour dessiné sur un coin de table une courbe de Gauss, qu'il a divisée en trois : la plage centrale représente les 70 % de cadres qui travaillent bien et sont importants pour GE (Vital 70, dans le jargon de Welch), l'extrémité supérieure, les 20 % les meilleurs (Top 20) et l'extrémité inférieure les 10 % les moins bons (Bottom 10). Chaque dirigeant doit répartir ses cadres entre les trois groupes. Le classement est envoyé à la direction, qui « *en général, estime que les derniers (Bottom 10) n'ont pas leur place dans l'équipe* »... autrement dit, ils sont invités à aller tenter leur chance ailleurs. Les critiques du système l'appellent d'ailleurs « *rank and yank* » (classer et virer).

En décimant ainsi ses troupes, Welch estimait que « *les chances de réunir une équipe composée exclusivement d'éléments exceptionnels augmentent de façon remarquable* » et que « *année après année, la sélection hausse la barre d'un cran supplémentaire et augmente le calibre moyen* ».

Un système inhumain ... et destructeur de valeur

La pression provoquée par ces méthodes est considérable, et personne ne voudrait être dans la peau du dirigeant qui doit exécuter chaque année un sur dix de ses proches collaborateurs. C'est assez facile quand il prend son poste et cherche à s'entourer de gens qui lui conviennent, mais une fois l'équipe constituée, cela devient inhumain. Il est néanmoins contraint de s'exécuter, car « *les managers qui ne savent pas ou ne veulent pas faire le tri se retrouvent rapidement eux-mêmes classés "Bottom 10"* » [3].

Ce système n'est pas seulement inhumain : il est aussi stupide. Un collectif de travail n'est pas une écurie de chevaux de course. Ce n'est pas en alignant quinze cracks côte à côte que l'on obtient des résultats exceptionnels. On constate régulièrement que dans les entreprises les surdoués ne sont utiles que dans quelques services de pointe ; dans l'opérationnel, ils sont nuisibles. Robert Sutton raconte comment un magasinier licencié son meilleur vendeur (en termes de chiffre d'affaires) parce qu'il se montrait arrogant avec ses collègues, leur piquait des clients et refusait systématiquement de les aider. À la surprise de la direction, le renvoi de cette superstar eut des résultats positifs : le chiffre d'affaires total du commerce augmenta de 30 %. Le climat désagréable créé par ce champion de la vente tirait l'ensemble des vendeurs vers le bas [4]. Le « *forced ranking* » pousse à ce genre de comportement : enfoncer un collègue en difficulté plutôt que l'aider, c'est augmenter ses propres chances d'éviter le « *bottom 10* » lors du prochain classement.

Aux antipodes du *forced ranking* : les vraies équipes

Peter Drucker expliquait à ceux qui voulaient mettre en place des systèmes de compétition entre services dans leur entreprise que la concurrence était à l'extérieur, pas à l'intérieur. L'expérience prouve que les équipes dans lesquelles on aime à travailler ensemble, où l'on n'hésite ni à s'entraider ni à s'engueuler sans arrière-pensée, sont aussi les plus performantes. On peut y trouver des individus brillants à côté de personnalités plus effacées, des collègues « gentils », que l'on aime bien même si leur quotient intellectuel n'est pas supérieur à la moyenne, et un ou deux « artistes » plus passionnés par leur orchestre de musique baroque ou par la pêche à la truite que par les nouvelles méthodes de gestion... L'important, n'en déplaise à Jack Welch et à ses émules, ce n'est pas la compétition interne et la lutte de chacun pour sa propre survie, c'est la confiance et la solidarité.

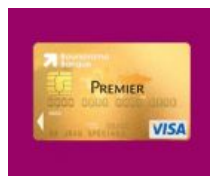
Marc Mousli

Article Web - 09 janvier 2011

[imprimer](#) [commenter](#) [envoyer](#) [partager](#) [taille](#) [A+](#) [A-](#)

[...] Notes

- (1) *Le Monde*, 6 janvier 2011. Plusieurs cas comparables avaient donné lieu à des conflits chez IBM-France et Hewlett Packard il y a quelques années.
- (2) Le syndicat assignait Airbus à propos des critères d'évaluation ; le *forced ranking* n'est pas illégal en soi, en France : l'entreprise doit simplement informer, préalablement à sa mise en place, les salariés et le comité d'entreprise.
- (3) Les citations sont extraites des mémoires de Jack Welch : *Ma vie de patron*, éd. Village mondial, 2001
- (4) *Objectif Zéro-sale-con*, éd. Vuibert, 2010



STOP aux frais bancaires!

Bénéficiez d'une Visa Premier gratuite + 80 € offerts à l'ouverture d'un compte!



Elvenar, jeu gratuit

Je parie que tu vas adorer ce jeu !
L'inscription est gratuite !



Sans Engagement !

Le Guide de l'Épargnant vous donner les clefs pour bien gérer votre patrimoine.

Publicité LIGATUS

Commentaires

Welsh, le 12/01/2011 à 18:03

ne melangez pas le GE de Welch et le GE de Immelt 10 ans plus tard... je suis manager chez GE depuis 5 ans et jamais je n'ai eu a faire de forced rating. Aujourd'hui, nous donnons du feedback lors des evaluations annuelles (EMS) autant sur les performances que sur les valeurs demontree pendant l'annee. Et cela donne lui a une discussion.

[Répondre](#)

[Commenter cet article](#)

[Signaler un contenu illicite](#)



- [L'Economie politique](#)
- [Alternatives Internationales](#)
- [Santé travail](#)

Alternatives Economiques recherche un chef de projet / développeur web (CDI)

[> voir l'annonce](#)



Nos applications mobile



POUR PRÉPARER VOS CONCOURS ET EXAMENS

DOSSIERS WEB

JE COMMANDE

Soutenez le développement d'Alternatives Economiques

Economie Sociale et Solidaire

Agenda

- [Cinéma et droits de l'Homme](#)
Paris et Île de France - du 05/04/2016 au 19/04/2016
- [Printemps de l'Economie](#)
Paris - du 08/04/2016 au 14/04/2016
- [Plus d'égalité pour les enfants](#)
Paris - le 14/04/2016

[> Voir tous les événements](#)

Qui sommes-nous

- [Contact](#)
- [Le projet](#)
- [L'association des lecteurs](#)

Nos livres

Association des lecteurs

Welsh, le 12/01/2011 à 18:04

ne mélange pas le GE de Welch et le GE de Immelt 10 ans plus tard... je suis manager chez GE depuis 5 ans et jamais je n'ai eu à faire de forced rating. Aujourd'hui, nous donnons du feedback lors des évaluations annuelles (EMS) autant sur les performances que sur les valeurs démontrées pendant l'année. Et cela donne lieu à une discussion.

AUTRES RUBRIQUES

Répondre

Commenter cet article

Signaler un contenu illicite

S. Giuliano, le 03/02/2011 à 01:38

Bonsoir. Je suis moi-même salarié dans une filiale de la société mentionnée dans votre article. L'article est très honnête et fort bien rédigé. Je suis au regret de confirmer que le forced ranking est toujours une réalité et tristement d'actualité en 2011. J'aime beaucoup la conclusion optimiste : l'important, c'est la confiance et la solidarité.

Par contre, le commentaire lui ne l'ai pas (je veux dire, honnête !). Tout d'abord, il est écrit dans un style trop utilisé chez GE et qui m'exaspère : pas de formules de politesse, massacre de la langue de Molière et usage d'anglicisme... C'est beau le sacrifice.

Ce système d'EMS est une aberration qui mélange l'entretien individuel annuel avec une revue des accomplissements de l'année précédente, accompagnée des critères d'évaluation basés sur la performance et les compétences pour la croissance (Growth Values) qui ne sont pas objectifs et ne servent qu'à conditionner le salarié.

Malheureusement, la confiance et la solidarité ne sont ni des caractéristiques ni des compétences pour une société qui prône l'individualisme pour être noté Exemplaire, sacrement ultime de l'individu qui dépasse en tout les attentes.

Pour celles et ceux que cela pourrait intéresser, vous pouvez lire une analyse intéressante réalisée par mes collègues de GEMS BUC, hors considération syndicale : [www.cgt-gems.fr/EntretiensAnnuels/Rapport_CHSCT_BUC_EMS %20.pdf](http://www.cgt-gems.fr/EntretiensAnnuels/Rapport_CHSCT_BUC_EMS_%20.pdf)

Bonne soirée à vous. Et surtout, restez libres de rédiger des articles qui ont le mérite d'être critique sur des sujets aussi sensibles. Merci.

Bien à Vous,

S. Giuliano

Répondre

Commenter cet article

Signaler un contenu illicite

PATREM, le 28/03/2011 à 15:28

Je suis intéressé par les retours d'expérience. Notre société qui fait partie du groupe LyondellBasell veut améliorer son forced ranking avec des quotas prédéterminés de 'n'a pas réussi' ou même 'inacceptable'.

Nous (syndicats) essayons de trouver les armes les plus efficaces pour combattre cette méthode qui nous semble à la fois dangereuse et inefficace.

remi.patron@lyondellbasell.com

Répondre

Commenter cet article

Signaler un contenu illicite

Commenter cet article

J'ai déjà un compte, je m'identifie :

*Adresse mail :

*Mot de passe :

[Mot de passe oublié?](#)

Je m'identifie

Je n'ai pas de compte, je m'inscris :

*Nom :

*Prénom :

*Pseudo :

*Adresse mail :

*Mot de passe :

Je m'inscris

[> Retour en haut de la page](#)

- [A la une](#)
- [Lectures](#)
- [Les derniers numéros](#)
- [S'abonner](#)
- [Blogs](#)
- [Chroniques](#)
- [Site étudiant](#)
- [Agir](#)
- [Formation](#)
- [Statistiques](#)
- [Grands Auteurs](#)
- [Dictionnaire](#)
- [Bibliothèque Idéale](#)
- [Sites internet de référence](#)
- [Histoire économique](#)
- [Gestion / Management](#)
- [Histoire politique](#)

 [Newsletters](#)

- [Alternatives Economiques](#)
- [Alternatives Internationales](#)
- [L'Economie politique](#)
- [Santé & Travail](#)

 [Fils RSS](#)

- [Fil général](#)
- [Fil lectures](#)
- [Fil blogs](#)
- [Tous les fils RSS](#)

- [L'agenda](#)
- [Découvrez également les titres diffusés par Alternatives Economiques :](#)
 - [Courrier de la planète](#)
 - [Histoire et sociétés](#)
 - [Vie des idées](#)
 - [Pouvoirs](#)
 - [Regards croisés](#)
- [Alternatives Economiques est partenaire de l'Observatoire des inégalités](#)
- [Alternatives Economiques Etudes & Communication](#)
- [Economie sociale et solidaire](#)
- [Conditions générales de vente](#)



STOP aux frais bancaires!

Bénéficiez d'une Visa Premier gratuite + 80 € offerts à l'ouverture d'un compte!

» Cliquez ici



Retraite - Service Public

Une complémentaire retraite à seulement 19€/mois, c'est possible avec Préfon !

» Cliquez ici



Assurez votre véhicule

Assurez votre véhicule en tous risques dès 21€/mois! 2 mois offerts !

» Cliquez ici



Arrêt Tabac pour 2016 ?

Un (1) Truc Radical pour Arrêter de Fumer : présenté sur France2, M6...

» Cliquez ici

Publicité  LIGATUS

Abonnements

- [Alternatives Economiques](#)
- [Alternatives Internationales](#)
- [L'Economie politique](#)
- [Santé & Travail](#)

Boutique

- [Achat au numéro](#)
- [Livres](#)
- [Hors-série](#)
- [Hors-série Poche](#)
- [CD-Rom d'archives](#)
- [Offre numérique](#)

Alternatives Economiques

Alternatives Economiques : [Contacts](#) | [Annonceurs](#) | [Informations légales](#) | [Signaler un](#)

[contenu illicite](#)

Abonnements : 12 rue du Cap Vert 21800 Quetigny - Tel 03 80 48 10 25 - Fax 03 80 48 10 34 - [accès au formulaire de contact](#)

Rédaction - Alternatives Economiques : 28, rue du Sentier, 75002 Paris - 01 44 88 28 90 - [accès au formulaire de contact](#)

© Alternatives Economiques. Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées sur ce site est soumise à

l'autorisation de : Alternatives Economiques. Ce site fait l'objet d'une déclaration auprès de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés sous le numéro 821101

Articles/Un système pervers de notation des salariés : le "forced ranking" (n°055)