

Onzième Forum annuel de Transformation

11, 12 et 13 mai 2010

Robinson Executive Centre, Wyboston, UK

Compte rendu par Jean-Marie Gogue

Le programme de cette manifestation se trouve sur le site <http://www.deming.org.uk>

Je me suis inscrit à la journée du 12 mai et au dîner. Coût : 400 €

Cette conférence a lieu comme chaque année dans une bourgade industrielle à 70 Km au nord de Londres. La gare la plus proche se trouve à St-Neots, entre Bedford et Cambridge. Voyageant par Eurostar, je quitte la gare de Paris-Nord le mardi 11 mai à 11h 13 pour arriver deux heures plus tard à la gare de St-Pancras. Il n'est que 12h 30, en raison du décalage horaire.

Je prends le train pour St-Neots à la gare de King's Cross, en face de St-Pancras ; il n'y a que la rue à traverser. Les trains de la banlieue nord partent tous de King's Cross ; St-Neots est dans la grande banlieue. Un train toutes les demi-heures.

Le train est rapide et confortable ; le voyage dure une heure. La petite gare de St-Neots est d'une propreté remarquable, fraîchement repeinte. Je prends un taxi ; la course dure dix minutes, le temps de voir que cette banlieue ne présente aucun intérêt touristique. Je passe donc la soirée à regarder la télévision dans ma chambre d'hôtel. Or le 11 mai 2010, c'est précisément le jour où Gordon Brown annonce qu'il va présenter sa démission à la Reine Elizabeth. Je regarde l'événement en direct.

Le lendemain matin, j'arrive au *Robinson Executive Centre* à 9h pour l'enregistrement. Je cause avec quelques participants en jetant des regards circulaires sur la salle de réception où les gens discutent en petits groupes. Je compte environ 80 personnes, dont une douzaine de femmes. Un tiers semble avoir plus de 50 ans, un tiers moins de 40 ans. L'avenir de l'association britannique semble donc assuré.

Voici maintenant un résumé des quatre exposés auxquels j'ai assisté.

Jim Mather *Systems Thinking in Government*

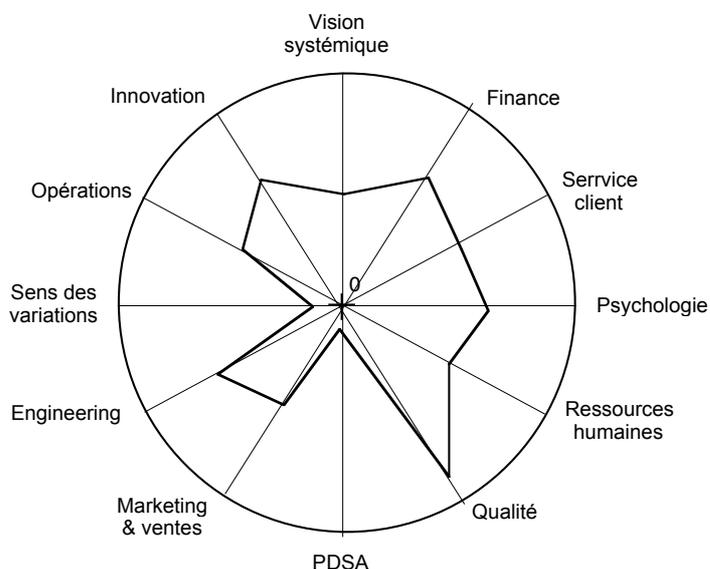
Jim Mather est ministre de l'Entreprise, de l'Energie et du Tourisme dans le gouvernement écossais. Son exposé dénote une bonne culture économique et une bonne connaissance de la pensée de Deming. Il note la profonde différence entre le management de Toyota, qui a une usine en Ecosse, et celui des entreprises britanniques traditionnelles. Il dit que le *Management by Results* pratiqué dans le pays est un obstacle à la performance. Il insiste sur l'influence néfaste des business schools. Son ministère organise la coopération des entreprises, des chambres de commerce et des conseils régionaux en les conduisant vers un seul but : augmenter les ventes en se mettant au maximum à l'écoute des clients et des salariés. L'unicité du but est fondamentale.

Répondant à une question sur l'actionnariat, Jim Mather dit que les entreprises et les collectivités locales doivent se libérer autant qu'elles le peuvent des contraintes économiques qui visent le profit à court terme et détruisent le tissu social. Répondant à une question sur le problème de la coopération, il préconise l'apprentissage du « system thinking » par les enfants dès l'école primaire.

Kelly Allan *Applying the Deming's System (SoPK) to keep companies alive*

Kelly Allan est un consultant britannique ; il a écrit de nombreux articles, notamment dans *The Wall Street Journal* et *Harvard Business Review*. Il commence par présenter les quatre composantes du système de connaissance approfondie de Deming. Une entreprise peut difficilement faire son auto-diagnostic ; une aide extérieure est nécessaire. Le système de connaissance approfondie (SCA) permet à un consultant de faire le diagnostic d'une entreprise.

Kelly Allan a établi douze critères parmi lesquels figurent les quatre composantes du SCA. Il expose le cas de deux de ses clients, deux entreprises américaines de taille moyenne qui ont été touchées par la crise. Toutes deux ont fait faillite parce qu'elles ont trop tardé à mettre en œuvre un plan de redressement. Le « radar chart » de la première - une entreprise de travaux publics - est particulièrement intéressant.



Ce graphique montre que neuf critères sur douze avaient une note voisine de 5/10. Le critère qualité, résultat probable de l'application des normes ISO-9001, avait obtenu 9/10. En revanche, les critères PDSA (théorie de la connaissance) et Sens des variations (théorie des variations) avaient une note proche de zéro. La faillite peut s'expliquer par cette carence.

Kelly Allan pense que les campagnes de type TQM et Six-Sigma ont fait beaucoup de tort au système de management de Deming aux Etats-Unis.

Andy Raymer *Into the Crisis*

Andy Raymer est professeur principal de la *Matthew Moss High School* à Rochdale, dans la banlieue de Manchester (ville jumelée avec Tourcoing). Cet établissement d'enseignement secondaire est bien connu dans toute l'Angleterre parce que des étudiants de l'université viennent y faire des stages pour devenir professeurs. Site Web : <http://www.matthewmoss.co.uk>

Sur un ton provocateur, il attaque d'emblée le système qui note les établissements en fonction du pourcentage de reçus aux examens. Il montre un extrait de film tournant en dérision la méthode américaine de bombardement pendant la seconde guerre mondiale, et la compare avec la méthode actuelle d'enseignement. « Elle n'a pas changé ; elle n'est plus adaptée à la société » dit-il. Il en résulte que 90 % des professeurs se contentent de mettre un vernis sur l'ignorance des élèves pour leur permettre de réussir aux examens. Puis il montre un reportage sur une école indienne, Sugata Mitra, où est pratiquée une méthode d'enseignement adaptée à la société, la méthode du « trou dans le mur ».

Chez les professeurs comme chez les élèves, « ce système chasse l'estime de soi » dit-il. Et il termine son exposé en présentant les bases de l'analyse transactionnelle. Former les professeurs à cette discipline, c'est la première étape qu'il propose pour sortir de la crise de l'enseignement.

Steve Johnson *Optimising Legal Advice Service*

Steve Johnson est directeur exécutif de AdviceUK, organisation caritative nationale qui rassemble toutes les organisations caritatives locales donnant des conseils gratuits. Il est aussi administrateur de plusieurs de ces organisations.

Le *Community Legal Services (CLS)* est un réseau de conseillers juridiques créé par le gouvernement de Tony Blair en 2005 pour aider les particuliers et les petites associations à faire valoir leurs droits en cas de problèmes. Site Web : <http://www.legalservices.gov.uk>

Steve Johnson présente le bilan du CLS dans la région de Nottingham. Une étude menée par AdviceUK avec l'aide de Vanguard Consulting montre que 40 % des conseils donnés aux particuliers par un grand nombre de petites organisations caritatives auraient été inutiles si les services publics

avaient traité les causes des problèmes. Au niveau national, bien que cinq millions de personnes soient aidées chaque année, les conseillers juridiques ne peuvent pas satisfaire la demande. Ce serait plus facile si les services publics faisaient leur travail. Au lieu de cela, le gouvernement a poussé les conseillers juridiques à fusionner, ce qui a provoqué un climat détestable dans le réseau et la détérioration de la qualité de service.

Les raisons de ce désastre ? Une organisation bureaucratique et incohérente, sans aucune coordination. Steve Johnson oppose à la politique du gouvernement une approche systémique qui commence à être expérimentée à Nottingham.

Le dîner

Parmi une soixantaine de participants, tous sujets de sa gracieuse Majesté, je suis le seul Français. Pendant le dîner, on parle beaucoup du nouveau gouvernement. À la fin du dîner, madame Hazel Cannon, leader du Deming Forum, me fait l'honneur de me présenter à la tribune. Je connais Hazel depuis 22 ans. Pour la remercier, j'improvise un petit discours.

Jean-Marie Gogue