

## **Le mot du Président**

En août 1980, Deming déclarait : « il n'y a qu'un petit problème aux Etats-Unis, c'est que les cadres savent tout ; ils n'ont donc plus besoin d'apprendre. C'est une situation bien agréable, mais c'est un doux rêve. Le handicap des cadres est de ne pas savoir qu'il faut commencer par tout réapprendre ».

Les cadres américains ont beaucoup réappris depuis cette date, du PDG au chef d'atelier, et leur vie a beaucoup changé, mais peut-on en dire autant des cadres français ? J'en doute. Les problèmes qu'ils rencontrent sont de plus en plus nombreux, parce que le monde est de plus en plus complexe. On dit depuis longtemps que les progrès de l'informatique vont les aider : c'est faux. Ils ont maintenant des machines extraordinaires mais ils ont plus de problèmes que jamais. Comprendront-ils enfin que l'amélioration de leurs conditions de travail ne peut venir que d'une nouvelle façon de voir les choses et que pour y parvenir il faut reprendre à zéro ce qu'ils ont appris sur le management ?

Jean-Marie Gogue

---

## **Histoire d'un appel à la mobilisation sur le bogue de l'an 2000**

Depuis le début de l'année 1997, un groupe de travail de l'AFED dirigé par Stéphane Plas étudie le problème du bogue de l'an 2000, principalement à partir de sources américaines.

Le 1er décembre 1997, nous avons adressé aux présidents des cinq groupes parlementaires de l'Assemblée Nationale ainsi qu'aux PDG des journaux : Les Echos, L'Express, Le Figaro, Le Monde et le Nouvel Observateur, la lettre suivante :

Monsieur le Président,

Vous n'ignorez pas que l'économie serait profondément bouleversée si l'informatique tombait brusquement en panne dans tous les secteurs. Or c'est précisément ce qui risque d'arriver dans les prochaines années en raison de défauts dans les logiciels comportant des dates. Ils se manifesteront dès 1999 pour aboutir en quelques mois à des pannes d'une extrême gravité.

Notre association a fait une étude approfondie sur ce sujet à partir des travaux internationaux les plus récents disponibles sur Internet, avec le concours de ses membres compétents en la matière. L'étude aboutit à un constat préoccupant. Les Etats-Unis, suivis par plusieurs pays, ont lancé des chantiers informatiques dits "de l'an 2000". Des centaines de milliers d'entreprises et leurs gouvernements font un effort considérable pour réparer les défauts de logiciel avant qu'il soit trop tard. La France accuse un retard alarmant.

Persuadés qu'un tel problème ne saurait vous laisser indifférent, nous espérons que vous en prendrez conscience à votre tour. Nous vous proposons de vous rencontrer dans les meilleurs délais, afin de vous donner toutes les explications nécessaires sur ce dossier.

Veillez etc.

Signé : Jean-Marie Gogue, Président de l'AFED.

Pièce jointe : Rapport de synthèse (3 pages)

En dépit de plusieurs relances téléphoniques, cette lettre est restée sans réponse, ce qui en dit long sur la mentalité des destinataires. Quelques mois plus tard, L'Express et Le Nouvel Observateur ont publié des dossiers journalistiques mal documentés, dans lesquels, fort heureusement, il n'est pas question de l'AFED. Or le 8 décembre nous avons écrit également à Monsieur Alain Peyrefitte, Président du Comité éditorial du Figaro, pour l'informer du problème et lui demander son aide. Il nous a répondu en nous suggérant de lui envoyer un article qu'il pourrait publier à la page des libres opinions. Celui-ci paraît le 13 avril 1998 sous le titre :

### **Informatique an 2000 : le désastre ?**

*Des pannes vont affecter les systèmes informatiques, risquant de provoquer une crise économique mondiale. Un plan national est nécessaire pour éviter la catastrophe.*

Nous avons naturellement adressé une copie de cet article aux neuf personnes qui n'avaient pas réagi à notre lettre du 1er décembre ; pas de réponses, excepté un accusé de réception du secrétariat du Groupe parlementaire UDF. Et puis le jeudi 21 mai, voici ce gros titre en première page du Monde :

### **Informatique : la peur de l'an 2000**

*Pour de nombreux logiciels, dans deux ans, nous serons en 1900. Un sinistre informatique menace la planète si rien n'est fait avant le 31 décembre 1999. Selon des études américaines, l'Europe accuserait un retard de 6 à 9 mois sur les Etats-Unis. La France minimise le risque.*

L'article, qui occupe une page entière, est bien documenté. Il fait état d'une déclaration commune des membres du G8 considérant le bogue de l'an 2000 comme "un problème majeur pour la communauté internationale". Contrastant avec ce point de vue, il rapporte une déclaration du secrétaire d'Etat à l'industrie, disant que c'est un coup commercial des industriels de l'informatique et qu'il n'est "pas du tout inquiet".

Dans le même numéro, un éditorial intitulé : "Le bogue et la France" conclut : « Mais il reste à agir. Et vite, car le temps est compté et l'enjeu trop important ».

Nous avons écrit le jour même à Monsieur Jean-Marie Colombani, directeur du Monde, pour lui exprimer notre satisfaction et lui proposer un article "qui analyserait les conséquences économiques du phénomène et pourrait servir de base pour élaborer le plan d'action national

que nous appelons de nos vœux”. Le lundi suivant, Monsieur Michel Kajman, rédacteur en chef du Monde, nous téléphonait pour demander cet article de toute urgence. Nous avons envoyé celui-ci par fax deux jours plus tard, sous le titre :

### **Les responsabilités du gouvernement face aux perturbations du passage informatique à l’an 2000 : une politique de prévention à lancer d’urgence**

*Le temps et les ressources manqueront pour réviser tous les systèmes informatiques. La multiplication des pannes logicielles liées aux erreurs d’interprétation de dates lors du changement de siècle induit un risque de crise globale. A 18 mois d’une échéance critique, une politique gouvernementale de prévention des risques semble indispensable.*

Cet article n’est jamais paru. En revanche le Monde a publié en juin et juillet 1998 une série de petits articles sur le passage à l’an 2000 signés par des collaborateurs du journal. Ils s’étaient visiblement inspirés de notre étude.

---

## **Courrier des lecteurs**

### **Le SPC et la méthode de Taguchi**

Un lecteur, qui nous a priés de ne pas révéler son identité, nous envoie la lettre suivante :

Je suis ingénieur dans une grande société française qui s’intéresse aux idées de Deming depuis une dizaine d’années. J’ai suivi des séminaires de Jean-Marie Gogue avec plusieurs de mes collègues. Les méthodes de Deming, notamment l’usage des cartes de contrôle, sont largement appliquées dans l’entreprise et nous avons enregistré beaucoup de progrès grâce à ces méthodes.

Les constructeurs automobiles sont parmi nos plus gros clients. Ils exigent que leurs fournisseurs pratiquent le SPC (Statistical Process Control), avec évidemment des cartes de contrôle, ce qui ne nous gêne pas, bien au contraire. Ils font des audits qualité dans lesquels il faut leur montrer nos cartes de contrôle et aussi leur donner nos indices de capabilité, calculés à partir des résultats de mesure et des valeurs spécifiées. On nous inflige des pénalités quand les indices de capabilité sont insuffisants.

Or le principe même de la théorie des variations fait que les paramètres des cartes de contrôle n’ont aucun sens tant que le processus n’est pas stable. Dans ce cas on n’a pas le droit de calculer des indices de capabilité. Les représentants des clients qui viennent nous auditer ne respectent pas beaucoup cette règle. On peut se demander s’ils connaissent la théorie. Ils veulent des indices, et de bons indices, un point c’est tout. Ils ne veulent pas savoir que telle caractéristique par exemple est instable depuis un mois parce qu’il y a eu un petit changement dans le processus. Nous sommes obligés de faire comme si tout était stable et nous sommes souvent pénalisés injustement parce que les indices sont mauvais.

Dans une entreprise qui cherche continuellement à améliorer ses produits, il est normal que les caractéristiques mises sous contrôle passent par des périodes d’instabilité. Le comportement de ces représentants des constructeurs automobiles est donc un véritable

obstacle à la performance, puisque nous sommes d'autant plus pénalisés que nous cherchons à bien faire.

Dans le même esprit, certains clients s'intéressent aux plans d'expérience, méthode Taguchi. Nous connaissons cette méthode, nous l'utilisons quand le besoin se fait sentir et j'ai moi-même suivi un stage Taguchi chez un constructeur. Le problème est que ce constructeur veut nous obliger de faire un certain nombre de plans d'expériences sur des caractéristiques qu'il a lui-même choisies.

A nouveau, la théorie des variations nous enseigne qu'un plan d'expérience ne peut donner que de mauvais résultats tant que le processus n'est pas stable. Mais nous avons en face de nous un constructeur automobile avec une direction de la qualité obstinée, qui exige un quota annuel de plans d'expériences, sans se soucier de la théorie. Si nous refusons de faire une expérience parce que nous estimons que les conditions d'un plan d'expérience ne sont pas réunies, le fait est rapporté à la direction du côté du client et nous subissons une "pression amicale" de notre propre direction pour que l'expérience soit faite malgré tout.

---

## **Nouvelles brèves**

### **Séminaires**

Un séminaire sur la philosophie de Deming de 4 jours aura lieu sous le patronage du Deming Institute du 12 au 15 octobre 1998 à Arlington, Virginie, USA

Les animateurs sont Ronald Moen et Michael Tveite. Le prix de l'inscription est de 800 dollars, déjeuners compris. Renseignements auprès de l'AFED.

### **Conférences**

Jean-Marie Gogue donnera une conférence au lycée Pierre Mendès France à Epinal le mercredi 18 novembre 1998, de 14 à 18 heures, dans le cadre du Mois de la Qualité en Lorraine. Sont concernées toutes les personnes s'intéressant au management des entreprises par la qualité, dans tous les secteurs d'activité, publics et privés.

Inscription : dès que possible et avant le 10 novembre.

Renseignements au Greta d'Epinal. Tél 03 29 69 51 00

---

## **AFED**

5, allée des Gardes royales

78000 Versailles

Tél. 01 39 50 99 67

e-mail [gogue@moret.ensmp.fr](mailto:gogue@moret.ensmp.fr)

Cotisation individuelle annuelle : 100 Francs