

Le mot du Président

Comme chaque année, l'automne voit venir dans les cités de banlieue des commandos d'ouvriers qui soufflent les feuilles mortes avec un gros tuyau, casque antibruit sur les oreilles et moteur à essence vrombissant sur le dos. C'est un moment désagréable pour les retraités, les enfants, les chômeurs et les personnes qui travaillent à domicile.

Cette petite scène de la vie courante est bien à l'image du modèle néo-libéral que certains voudraient nous imposer et dont, à mon avis, les principes sont les suivants :

1. Ceux qui décident et organisent des changements de société n'en subissent jamais les conséquences désagréables. Ils ne les imaginent même pas. Exemple : les chefs d'entreprises qui ont « modernisé » le ramassage des feuilles mortes n'habitent pas dans les cités où travaillent leurs employés.

2. Les décideurs prétendent toujours que les changements de société sont faits pour améliorer les conditions de vie de tout le monde. Exemple : on vous démontre, chiffres en main, que la productivité du commando motorisé est plus grande que celle des jardiniers d'autrefois, avec leurs pelles, leurs râteliers et leurs brouettes. Donc vous payerez moins d'impôts.

3. Ce qui efface tous les inconvénients de la doctrine néo-libérale est la célèbre phrase d'Adam Smith (un économiste du dix-huitième siècle - son postulat est faux, évidemment) « laissez faire chacun dans le sens de ses intérêts particuliers ; une main invisible guidera chacun dans le sens de l'intérêt général ». Exemple : les ouvriers font voltiger une certaine quantité de feuilles mortes par dessus la clôture dans la cité voisine ; c'est autant de gagné pour le collègue qui viendra demain charger le tas de feuilles mortes avec sa camionnette.

Conclusion : si nous raisonnons en termes de système, la méthode actuelle de ramassage des feuilles mortes coûte certainement plus cher à la collectivité que les jardiniers d'autrefois. A ce jeu idiot, la plupart des citoyens sont perdants, mais quelques individus sont gagnants. Marcel Pagnol explique le truc avec beaucoup de verve dans *Topaze*, un vieux film que je revois toujours avec plaisir.

Jean-Marie Gogue

Pour peu que l'intelligence ait dérangé l'instinct, vite il faudra qu'elle s'emploie à remettre les choses en place et à défaire ce qu'elle a fait. Un raisonnement établira donc que la fourmi a tout intérêt à travailler pour la fourmilière, et ainsi paraîtra fondée l'obligation.

Henri Bergson

L'avenir de l'économie américaine

Extraits d'une discussion entre Deming et un journaliste, publiée le 1er juin 1990 dans le Wall Street Journal

Si vous demandez à W. Edwards Deming ce qu'il pense de l'avenir de l'économie américaine, sa réponse est très simple : « Quel avenir ? » Agé de 89 ans, M. Deming était connu depuis longtemps comme le gourou de l'industrie japonaise, alors qu'il était presque totalement ignoré dans son pays. Depuis 1951, l'Association des Scientifiques et Ingénieurs Japonais décerne tous les ans le "Prix Deming" à des entreprises japonaises qui excellent dans la maîtrise de la qualité. Néanmoins, de nombreuses sociétés américaines ont fini par rechercher aussi ses conseils. Il reste pessimiste sur la possibilité pour l'industrie américaine de faire les changements qu'il juge nécessaires à sa compétitivité.

Le WSJ : Qu'est-ce qui est mauvais, à votre avis, dans la conduite des grandes entreprises ?

Deming : L'homme naît avec une motivation naturelle, de l'amour-propre, de la dignité et le désir d'apprendre. La façon actuelle de diriger les entreprises démolit tout cela.

Le WSJ : Comment ?

Deming : En imposant des motivations artificielles, en jugeant constamment les gens. On classe les gens avec des évaluations annuelles et des quotas de production. Cela ne sert à rien. On peut classer les gens suivant leur taille: on trouvera toujours un plus grand et un plus petit. Et alors? On le savait au départ. Mais c'est ainsi que les entreprises sont dirigées, et c'est pourquoi les choses vont se dégrader.

Le WSJ : Comment les gens peuvent-ils savoir quelle est leur performance si personne ne fait leur évaluation ?

Deming: Croyez-vous que les gens ne savent pas comment ils travaillent? Ce qu'ils demandent avant tout c'est la possibilité de travailler avec plaisir et fierté. Le management leur a enlevé tout cela. Alors la qualité a disparu parce qu'au lieu de travailler pour leur entreprise, les gens se font concurrence les uns aux autres.

Le WSJ : Et la concurrence est une mauvaise chose ?

Deming: Bien sûr, car elle pousse les gens à ne travailler que pour avoir une bonne note. Quand ils sont à l'école ils travaillent déjà pour avoir un diplôme; ils ne travaillent pas pour apprendre, mais pour avoir un diplôme.

Le WSJ : Quand une entreprise vient vous demander conseil sur la façon d'améliorer le management, par quoi commencez-vous ?

Deming : Je dis peu de choses. Je pose simplement des questions.

Le WSJ : Telles que ...?

Deming : Où espérez-vous en être dans cinq ans ? Beaucoup de gens ne peuvent pas répondre; ils n'ont pas de but. Ou bien souvent c'est simplement de dépasser un concurrent, de ne pas rester trop en retard. Les gens ne pensent qu'à cela: la concurrence.

WSJ : Donc, pour vous, rester en tête de la concurrence n'est pas un but ?

Deming : Le but est destructeur.

Le WSJ : Alors sur quoi faut-il se concentrer ?

Deming : Sur un meilleur service, pour le public et pour les employés.

Le WSJ : Les Américains devraient donc publier des rapports montrant comment ils se placent par rapport à un objectif, par exemple celui de réduire les accidents du travail de 50 % par an pendant les 10 prochaines années.

Deming : Non, non et non. L'objectif doit être de réduire les accidents du travail. Si vous ajoutez un chiffre, vous êtes dans l'erreur. C'est destructeur. Vous n'obtiendrez rien de plus que ce que le système peut vous donner. Un chiffre ne vous aidera pas à faire mieux.

Le WSJ : Pensez-vous qu'en Amérique il y a des sociétés qui peuvent être citées comme exemple de ce que vous dites ?

Deming : Eh bien, par ci, par là, dans de petites entreprises il y a des lueurs d'espoir.

Le WSJ : Y a-t-il aussi de grandes sociétés qui sont exemplaires ?

Deming: Pas que je sache, mais je voudrais être clair sur un point: chacun fait de son mieux. Et la question est bien là. Un travail acharné avec les plus grands efforts, et tout va mal. C'est parce que nous manquons de connaissance. Par exemple quel est le but des grandes écoles ? On apprend aux étudiants comment les entreprises sont dirigées actuellement et comment continuer. Faut-il s'étonner qu'on ait tant d'ennuis ? Les écoles devraient préparer les étudiants à vivre dans l'avenir, pas dans le passé.

Le WSJ : Une autre critique faite aux entreprises américaines est qu'elles sont trop "profit-oriented". Etes-vous d'accord ?

Deming : Elles ne sont pas du tout "profit-oriented". Elles le prétendent, mais je n'ai pas la moindre preuve de leur considération pour le profit. La seule chose qu'une direction générale sait faire actuellement c'est de licencier les gens. Les plus grandes pertes sont inconnues.

Le WSJ : Vous avez critiqué à plusieurs reprises la "Direction par Objectifs". Qu'y a-t-il de si mauvais dans la DPO ?

Deming : On n'obtient que ce que le système peut donner. La DPO est utilisée par des gens qui n'ont aucune idée de la capacité d'un système. Demandez lui quelque chose qui excède sa capacité et vous n'obtiendrez rien, sauf la destruction de la société. C'est pourtant ce que demandent les directeurs. Ils le demandent parce que c'est leur métier, et pour y arriver, ils ruinent leur société.

Le WSJ : Par exemple ?

Deming: Prenez le gérant d'un supermarché. Sa direction ne tolère que 1 % de taux de marchandises volées. Il connaît 36 façons d'atteindre cet objectif, mais elles lui feront toutes perdre des clients. Il le fera quand même. Peut-on lui reprocher de faire son métier ? Autrement il perdrait son emploi.

Le WSJ : Quelles sortes de changements prévoyez-vous dans les dix prochaines années? Est-ce que les directeurs américains vont changer de mentalité ?

Deming : Comment peuvent-ils apprendre ? L'expérience toute seule ne leur apprend rien. On ne peut apprendre qu'avec une théorie. Alors comment les directeurs peuvent-ils améliorer leur façon de travailler ? Je sais parfaitement ce qu'ils devraient faire pour préparer l'avenir de leur société. Un bon exemple de système bien dirigé, c'est un orchestre. Les musiciens ne se prennent pas pour des vedettes, chacun faisant beaucoup de bruit pour attirer l'attention de la salle. On voit parfois une partie de l'orchestre qui semble inactive ; les musiciens comptent les mesures et attendent. Ils sont là pour se soutenir mutuellement. C'est cela que les entreprises devraient faire.

Nouvelles brèves

Suivant l'exemple de la British Deming Association et de plusieurs associations américaines, l'AFED a ouvert en octobre un site sur Internet. Nous espérons que vous voudrez bien le consulter, le signaler à vos amis et nous écrire pour nous faire part de vos remarques et suggestions. Voici notre adresse URL : <http://assoc.wanadoo.fr/deming>

Cette année, le Deming Prize a été décerné, dans la catégorie des entreprises non japonaises, à la société indienne Sundaram Clayton Limited. C'est une société de production de systèmes de freinage à air comprimé.

AFED

5, allée des Gardes royales
78000 Versailles
Tél. 01 39 50 99 67
e-mail jmegogue@wanadoo.fr

Cotisation individuelle annuelle : 100 Francs