

Le mot du Président

Les débats qui ont lieu autour de la philosophie de Deming font apparaître de nombreux contresens. C'est souvent le fait de personnes sincères qui veulent aller trop vite en besogne et cherchent à ramener une pensée complexe à quelques formules simples. Mais il semble qu'en général la compréhension de cette philosophie tend à s'améliorer de façon discrète, à l'écart des idées à la mode.

Ne tombons pas dans le piège qui consiste à vouloir expliquer Deming en cinq minutes. Dans ce numéro, John Kromkowski se moque de cette attitude dans un pamphlet intitulé "Discours dans un ascenseur", et Laurent Le Coustumer explique dans sa "Critique de la raison ambiante" qu'il ne faut pas confondre communication et compréhension. Les Afédiens se distinguent par une volonté constante d'améliorer leur compréhension du système de connaissance approfondie, et la patience d'attendre que ceux qui s'y intéressent fassent de même.

Jean-Marie Gogue

Discours dans un ascenseur

entre l'instant où la porte se ferme au RdC et s'ouvre au 32e étage

Par John D. Kromkowski

Avez-vous entendu parler de Deming, ce type qui a aidé les Japonais à reconstruire le pays après la guerre, et dont plein d'entreprises américaines utilisent les idées ? Je viens juste de relire un de ses bouquins. C'est vrai que dans ses idées il y a beaucoup de choses, des concepts et des outils, qu'il faudrait apprendre aux jeunes (je le sais, j'ai enseigné dans un collège). Maintenant vous savez, je suis juriste et je représente les employeurs dans leurs contentieux avec les salariés. C'est vrai qu'il faut comprendre les variations dans tout ce qu'on fait, c'est capital. Par exemple quand on attend l'ascenseur, il faut des fois 10 secondes, des fois 15 secondes et des fois plusieurs minutes. Ou bien c'est comme quand vous mesurez des gens de tailles différentes. Quand on dit qu'un homme est plus petit que la moyenne, ou qu'il est plus grand, ça ne veut pas dire grand chose, parce que la moitié ils sont au dessus, et la moitié en dessous. C'est vrai que dans une affaire la plupart des problèmes ça vient de ce qu'on ne comprend pas, ou qu'on oublie les variations naturelles, par exemple quand on fabrique des pièces de voitures ou bien quand on est dans les services. Et puis c'est comme tout le temps qu'on gaspille à évaluer les performances, juste pour savoir si les gens sont au dessus ou en dessous de la moyenne (ceux de la Mer Morte, ils sont tous en dessous du niveau de la mer, eh !). Et vous croyez que tous les gens disent la vérité ? Il y en a beaucoup qui trichent pour faire croire qu'ils sont au dessus de la moyenne. Oui, de toute façon... son dernier bouquin s'appelait "Du nouveau en économie". Et il est mort à 93 ans, il y a quelques années. Quand

vous commencez à comprendre les variations, votre aptitude à faire des prévisions augmente et vous pouvez faire de meilleurs plans. Vous faites des économies en réduisant le gaspillage et le temps perdu. Bien sûr les clients aiment ça et vous pouvez augmenter vos bénéfices et réduire vos prix. Son style est assez athlétique vous voyez, comme Hemingway, et même un type moyen comme moi peut comprendre. Mais c'était vraiment un fameux statisticien. C'est vrai aussi que le ministre du Travail de Clinton qui est de gauche, et Gingrich qui est de droite, il disent tous les deux qu'ils sont d'accord avec les idées de Deming. Pas trop d'accord tout de même ! Bon je vous laisse ; quand vous l'aurez lu, passez moi un coup de fil, je serai content de vous parler. J'ai réfléchi à d'autres choses et j'utilise ses outils dans plusieurs domaines. J'ai d'autres trucs qui peuvent vous aider à appliquer ses idées. Bye.

Critique de la raison ambiante

par Laurent Le Coustumer

Nous publions ici des extraits d'un important mémoire universitaire. Sous le titre Compréhension et communication chez K.R. Popper, l'auteur a soutenu avec succès cette thèse de maîtrise de philosophie (mention TB) à la Sorbonne en 1995. Le mémoire est disponible in extenso sur le site : <http://laurent.lecoustumer.org>

La régression communicative

Nous avons tiré le sens du terme "communication" vers celui de compréhension, et spécialement de compréhension mutuelle, en faisant du dialogue rationnel et critique son lieu de prédilection. Dès lors, l'on se retrouve assez loin des théories classiques de la communication ; mais c'est une option délibérément choisie. Il nous semble dangereux d'en entretenir une conception vague et faible, de promouvoir un "aujourd'hui, on communique gratis". Car c'est une idée à double tranchant, et qui blesse mortellement : à employer le mot "communication" pour qualifier tout et n'importe quoi, l'on en vide inévitablement tout sens possible ; un mot dont on use plus que de raison est rapidement un mot usé, bon à jeter. [...] Comment, face à la pléthore de messages envoyés à l'aveugle et jusqu'à saturation, de techniques dont l'honnêteté est plus contestable que l'efficacité, ne pas baisser les bras et désespérer d'une communication réelle qui soit authentique et individuelle ? Du tout-communication qui consacre un idéal de communication facile (auquel certains souscrivent, du reste), l'on passe vite à l'incommunicabilité profonde de ce qui n'est pas surface, qui conduit à fuir les moyens ordinaires d'expression. Règne alors le spectre d'une communication qui, rendant tout commun, avilit l'individu et le dépersonnalise.

On se retrouve face à un dilemme qui consacre ce que nous appelons la régression communicative : soit l'on parle comme tout le monde dans ce vaste tout-communication qui en son genre est un tout-à-l'égout ; soit l'on parle comme personne, en semi-mystique développant des litanies éventuellement reprises par des fidèles jusqu'à, parfois, poser des problèmes analogues à la première attitude. Cruelle alternative !

Fort heureusement, il n'est pas impossible de s'y soustraire et d'éviter de choisir l'un des deux termes (aucun n'étant plus réjouissant que l'autre). Il faut, pour cela, réaliser que ladite alternative repose sur une idée erronée de la communication qui consiste à en faire un phénomène à la fois trivial et fondamental, sous-tendant un idéal - inévitablement déçu - de communication des consciences. C'est beaucoup pour un seul concept ! Pourtant cela éclaire la situation de façon étonnante. L'on trouve en effet une conception de type "trop ou pas assez" : elle est à la fois trop forte (en restant fondée sur l'idée d'une "communication intime" des sentiments vraiment personnels) et pas assez forte (en décrétant que tout est communication, du placard publicitaire au bulletin météorologique). Il faut lui opposer que tout n'est pas communication, et qu'au fond la communication n'est pas quelque chose de capital en soi - surtout si l'on espère une communication des consciences, forcément impossible - car ce qui compte, c'est la compréhension. [...]

L'illusion communicative

L'apparition dans les années 1940 de la cybernétique (qui signifie : art de gouverner) s'accompagne d'une théorie qui postule que le comportement des êtres consiste exclusivement à échanger de l'information. Norbert Wiener, l'un des pères fondateurs de ladite cybernétique et, en conséquence, des théories de la communication, propose de considérer le mouvement d'échange d'information comme intégralement constitutif des phénomènes, qu'ils fussent naturels ou artificiels. [...] De là une " utopie " qui promet un homme rationnel et transparent, pur être de communication (d'une certaine manière contrepoint du surhomme de Nietzsche) dont plus aucun caractère ne peut entraver la lutte contre l'entropie, c'est-à-dire la perte, absence ou détérioration de l'information. L'homme de Wiener est tout entier constitué d'information, et d'absolument rien d'autre ; il ne cesse jamais de communiquer, car c'est sa destination profonde. [...] Ce résumé outrageusement simplificateur ne doit pas induire en erreur: Wiener n'est ni un fanatique ni un individu dangereux dont le but serait de "vider" l'esprit des gens. C'est au contraire un pacifiste forcené pour qui la "barbarie moderne" est un vrai traumatisme ; il entend la combattre en instaurant une situation sociale où la communication (c'est-à-dire la circulation de l'information) serait totale, rendant impossible le secret qui seul permit Hiroshima ou les Goulags staliniens. L'on voit bien ce qui le préoccupe : éviter la dissimulation et, on l'a dit plusieurs fois, dénoncer tout ce qui empêche l'information de circuler. C'est un souci louable, mais il s'est vu érigé, pour des raisons parfois contradictoires et souvent confuses, en une utopie d'extension de l'espace public négligeant - ou allant jusqu'à agresser - toute sphère individuelle et privée, au nom d'absurdités très populaire comme un prétendu "droit à l'information" (que l'on aimerait bien ne pas voir devenir une obligation contraignante) ou un "besoin de communication" (face à la solitude ou l'exclusion, par exemple). Cela fait de la communication une valeur inconsistante dont la toute-puissance est en passe de devenir menaçante ; proférez en effet une critique des media ou de la communication, choisissez de vous taire, et l'on vous accusera de "ne pas vouloir communiquer, crime apparemment suprême en ces temps de disette intellectuelle. [...]

Un monde consensuel

L'effet pervers principal de l'idée moderne de communication est d'engendrer un manque de hardiesse; la régression communicative est typique, à cet égard, d'un refus, d'une fuite face aux difficultés réelles de la compréhension et du dialogue (qui sont à notre sens les uniques objectifs intéressants de la communication). Il y a là une attitude qui caractérise ce que nous nommons la raison ambiante, qui désigne, si l'on peut dire, toutes les tiédeurs intellectuelles, l'absence d'audace et les tendances (peu conscientes) à déclinier la responsabilité, à camoufler les penchants mesquins derrière de prétendues grandes idées exprimées à renfort de lieux aussi communs que stériles. Ce dernier point est fondamental; la raison ambiante est avant tout raison prétextuelle. Mais elle n'est que rarement manipulatrice par calcul : elle fonde plutôt toutes les bassesses involontaires et s'ingénie à bien les maintenir diffuses et enfouies pour éviter d'avoir à en rendre compte. L'on peut donc dire qu'elle est en quelque sorte cette part d'impersonnalité irresponsable qui par défaut fait souvent surface dès qu'une situation gênante, délicate, déséquilibrante ou, plus simplement, inhabituelle, se présente. [...]

Et voici l'invention de l'opinion publique, cette moyenne qui n'est à proprement parler l'opinion de personne mais qui est pourtant censée être celle de tout le monde. C'est ainsi que la raison ambiante se dote d'un "point de vue", parfaite aune de ce que l'on peut penser sans risque et sans effort, simulation d'existence qui va lui permettre de se faire respecter, voire craindre, et d'imposer sa mollesse consensuelle (puisque'elle est conforme à ce que pense la majorité - qui par un curieux effet circulaire se soucie beaucoup de ce qu'on prétend lui dire d'elle en lui indiquant ce qu'elle pense, sans doute pour qu'elle y pense mieux encore). C'est ici que l'on retrouve l'effet pervers des théories de la communication, dont l'objectif presque obsessionnel est de rendre la société harmonieuse et exempte de conflits. Les techniques de management sont organisées - spécialement aux Etats-Unis - autour de l'évitement systématique du conflit. [...]

Cette obsession a plusieurs conséquences désastreuses. Tout d'abord, on l'a dit, elle réduit dramatiquement tout acte de communication à une négociation. Ensuite, le manichéisme primaire dont elle fait preuve exclut tout tiers terme qui suggérerait la possibilité d'un dépassement du conflit sans nier l'existence de différences et de désaccords, vers un progrès commun, chacun apprenant des choses malgré les oppositions ; et il est possible que ce tiers exclu engendre un contre-effet catastrophique qui ferait du rapport de force la seule alternative à l'action consensuelle. L'on décèle effectivement derrière l'association communication-négociation l'idée que les désaccords sont en fait insurmontables. et qu'il faut donc se contenter de grapiller des concessions réciproques. [...]

Enfin, dernière conséquence de l'obsession consensuelle - et non des moindres -, la recherche frénétique de l'harmonie à tout prix entraîne l'abandon, voire le rejet, de toute attitude ou forme d'expression critique. Pour les théories modernes de la communication, tout ce qui est négatif est d'une manière ou d'une autre un brouillage de la communication. Critique et négation sont en quelque sorte diabolisées, car pour les communicateurs, il faut "être positif" (injonction dont le niveau de pertinence et d'intérêt est somme toute celui d'une discussion de comptoir).

L'on comprend sans peine la cohérence du phénomène : pour permettre d'arriver à un consensus, il faut très souvent sacrifier ses réticences, ou tout du moins les taire un moment pour simuler l'accord ; toute attitude critique est donc fort mal venue, car l'harmonisation des

objectifs supporte difficilement les scrupules et les doutes. L'on mesure alors aisément le danger intellectuel que représente l'obsession du consensus, caractéristique de la raison ambiante et dont la fameuse "langue de bois" politique ou publicitaire est une illustration parfaite. L'esprit critique que nous avons longuement défendu, et dont l'évolution heureuse de l'humanité dépend, s'accorde bien mal de la spoliation ambiante de la multiplicité des opinions et croyances (égales devant la fausseté) au profit d'une seule opinion moyenne. [...]

Fort heureusement, cette alternative - en plus d'être malsaine - est fautive. Il existe au moins une troisième voie ; elle présuppose l'attitude critique et pose le Dialogue comme idéal régulateur des rapports interlocutifs. Face au trou noir de la raison ambiante, nous rappelons l'intérêt de préceptes pragmatiques permettant constamment le contrôle des discours, non pas en les dirigeant autoritairement, mais en fixant les bornes au-delà desquelles ils sont hors-jeu ; ces bornes sont celles de la rationalité critique, qui selon nous ne s'entend pas sans une certaine ouverture d'esprit, qualité morale participant d'une éthique de la compréhension, c'est-à-dire de l'effort pour co-exister dans le calme et l'écoute.

Chronique du DEN

par Etienne Robin

Le Deming Electronic Network, fondé en septembre 1994, est un réseau qui compte un millier d'adhérents dans le monde entier et échange de nombreuses lettres par semaine sous la responsabilité d'un modérateur. Nous donnons ici un aperçu des principaux thèmes dont il a été question au cours des trois derniers mois.

Toutes les informations nécessaires pour s'inscrire et participer aux débats se trouvent sur le site : <http://www.deming.eng.clemson.edu>

Entre le premier juin et le 31 août, nous avons reçu quelques 300 lettres provenant d'une cinquantaine d'abonnés. Les intervenants sont en majorité des Américains, mais on trouve aussi des Britanniques, des Canadiens, des Australiens, des Chinois, des Indiens, des Suisses et des Français. J'ai sélectionné comme d'habitude six sujets d'intérêt général, parmi lesquels le lecteur reconnaîtra plusieurs thèmes récurrents.

Les récompenses

On se souvient qu'en avril dernier un Américain avait demandé quelle sorte de prime pouvait inciter le personnel à améliorer la qualité. Le débat a été relancé en juin par un Indien qui a demandé ce qu'il faut faire pour favoriser la motivation intrinsèque. Cette question a provoqué une dizaine de réponses. L'opinion générale est qu'il n'y a pas grand chose à faire tant que la société civile dont font partie les membres de l'entreprise, à commencer par les dirigeants, place au sommet de son échelle de valeurs les motivations extrinsèques (en clair : les certificats, les primes et les récompenses). On voit même cette tendance s'accroître. Or tous les intervenants s'accordent à penser que les motivations extrinsèques n'améliorent pas les performances, en dépit des apparences. Un Américain préconise une action concertée au

niveau national visant à transformer progressivement ce système social basé sur les récompenses (incentive-based system) en un système basé sur les motivations intrinsèques (Deming-based environment). Un autre cite Deming : « *I'm not talking about a little change. The whole system must be changed.* (Je ne parle pas d'un petit changement. C'est tout le système qu'il faut changer). »

Six Sigma : mot magique

Nous avons déjà parlé de la polémique soulevée au sujet du mouvement américain *Six Sigma*, soutenu par General Electric et Motorola. Des consultants vendent aux entreprises cette nouvelle méthode de management, dans laquelle on retrouve le vocabulaire de Deming (mais seulement le vocabulaire), en leur promettant naturellement des bénéfices rapides. Ce mouvement n'est pas sans rappeler le *Zéro défaut* de Philip Crosby, qui a fait fureur dans les années 80. Une quinzaine de messages dénonçant cette imposture sont arrivés sur le réseau à partir de mai 2000 et jusqu'à fin juillet. Un psychologue britannique bien connu a écrit : « j'ai assisté à l'une de leurs réunions, c'était à vomir ». Quelqu'un a fait remarquer que la plupart des PDG américains les plus en vue (CEO's of Fortune 500 companies) sont favorables à ce mouvement. Rien d'étonnant : le Six Sigma ne touche pas aux patrons. Jean-Marie Gogue a fait savoir dans un message diffusé sur le réseau que le mouvement n'a pas encore vraiment atteint la France, mais qu'il craint de le voir prendre un essor rapide quand les consultants en question auront épuisé les ressources du marché américain ; donc une affaire à suivre.

Les gens qui ne sont pas intéressés

Un nouveau sujet de discussion est apparu en juin : « Comment faire avec les gens qui ne sont pas intéressés par Deming ? ». Jusqu'à présent une vingtaine de messages ont été échangés, et le dialogue se poursuit à cadence régulière. Un correspondant écrit qu'il ne faut pas aborder les gens (les collègues de travail) en leur présentant de grandes idées, mais en leur disant qu'on peut les aider à résoudre leurs problèmes. Il dit qu'une bonne démonstration de l'approche de Deming doit d'abord passer par un flugramme (flow charting). Un autre ajoute qu'il faut de la patience, car personne n'adopte les idées de Deming sous la contrainte. Le mieux qu'on puisse faire, à son avis, est de créer un environnement favorable à la réflexion. Un autre écrit qu'il faut éviter de se comporter comme quelqu'un qui croit avoir la meilleure vision de la situation. Il évoque aussi la résistance aux idées nouvelles, qu'il considère comme une attitude plutôt positive à condition de ne pas tomber dans l'immobilisme.

Gestion des projets

Un Suisse a demandé pourquoi la plupart des projets industriels ne tiennent pas leurs objectifs en termes de délai, de coût et de qualité, en dépit de bonnes méthodes de gestion. Il cite l'étude d'un cabinet américain portant sur 8000 projets. Résultat : 84 % d'échecs. Cette question, posée en juillet, a provoqué jusqu'à présent 15 réponses. En général les membres du DEN ne sont pas aussi pessimistes. Ils mettent en doute la précision des objectifs et des résultats. "*There may be an emotional issue*" dit l'un d'eux. Un autre écrit qu'un projet innovant, par définition, ne peut pas répondre à des objectifs de coût et de délai. Un autre saisit l'occasion pour expliquer l'intérêt du cycle PDCA et des graphiques de contrôle dans la

gestion des projets. Enfin deux correspondants indiquent que les livres de Goldratt, notamment "Critical Chain", peuvent donner des idées intéressantes sur la gestion des projets. Goldratt est un auteur très en vogue actuellement aux Etats-Unis.

Causes communes et spéciales de variation

Un correspondant britannique était à la recherche de la définition la plus simple possible d'une "cause spéciale", une définition qui n'utiliserait que des termes d'usage courant. Cette demande a provoqué une discussion très animée sur le concept de causes communes et spéciales de variation: pas moins de 24 interventions pour le seul mois d'août ! Plusieurs vétérans du mouvement Deming (Dowd, Gogue, Kerridge, Tribus, etc.) sont intervenus pour expliquer aux néophytes la façon de détecter les causes spéciales de variation. Le graphique de contrôle est évidemment indispensable, mais il ne faut pas l'utiliser de façon "mécanique". Certains ont placé la question dans son contexte historique, d'autres ont donné des précisions d'ordre théorique (elles devraient rassurer ceux qui, comme moi, ne sont pas des adeptes du calcul des probabilités). Il est apparu clairement que la question est au coeur de la philosophie de Deming, c'est à dire du "Système de connaissance approfondie". Le débat n'est pas terminé.

Rétribuer l'animateur ?

En juillet, un correspondant américain a proposé de rétribuer l'animateur du DEN, Jim Clauson, pour services rendus. De nombreux messages sont venus d'abord approuver cette proposition. Ensuite sont venues des critiques. Quelqu'un a fait remarquer que si l'animateur était payé, il ne serait pas totalement libre. Et puis comment fixer son niveau de salaire ? Si le titulaire du poste change, faudra-t-il engager une négociation? Dans ce cas, faudra-t-il fixer un niveau de performances ? Ces questions montrent que le fonctionnement du DEN échappe complètement aux règles commerciales. Jim Clauson (qui jusque là était resté silencieux) a provisoirement mis fin à la discussion en disant qu'il est très heureux ainsi, et qu'il s'estime suffisamment récompensé par la notoriété que le DEN a pu acquérir dans le monde entier depuis six ans.

Courrier des lecteurs

La rubrique existe toujours, mais la période de juin à septembre n'était sans doute pas favorable à votre inspiration. Nous attendons vos lettres pour les publier dans le prochain numéro.

Nouvelles brèves

L'AFED organise pour la première fois un séminaire résidentiel de deux jours, animé par Jean-Marie Gogue :

A System of Profound Knowledge

Il se tiendra dans un hôtel des environs de Versailles les 22 et 23 novembre 2000

Programme :

- La nouvelle donne économique
- Introduction à l'étude d'un système
- La connaissance approfondie
- Le leadership selon Deming
- La théorie des variations
- L'optimisation des décisions

Participation 4 000 F (609,80 Euros)

Réduction de 10 % aux membres de l'AFED (titulaires et souscripteurs)

AFED

5, allée des Gardes royales

78000 Versailles

Tél. 01 39 50 99 67

<http://assoc.wanadoo.fr/deming>

Cotisation individuelle annuelle : 120 Francs