

## **Le mot du Président**

Les plans de restructuration annoncés en avril 2001 par de grandes entreprises ont été ressentis par les salariés comme une douche froide. Les représentants de la direction prétendent appliquer simplement les règles d'une bonne gestion, mais je pense au contraire qu'un tel événement révèle un manque d'anticipation et un certain mépris pour les salariés.

Parmi les dirigeants que j'ai rencontrés, nombreux sont ceux qui ne savent pas anticiper correctement parce qu'ils ne croient pas aux théories. Persuadés d'avoir une intelligence supérieure, ils avancent au flair et trouvent toujours un collaborateur zélé qui donnera un semblant de justification rationnelle à leur cerveau limbique.

Et puisque l'exemple vient d'en haut, personne ne croit aux théories dans ces entreprises. D'ailleurs les exécutants n'ont pas le temps de réfléchir à des théories. Au lieu d'étudier un problème, ils utilisent des outils informatiques en s'imaginant qu'il suffit d'y entrer des données pour que la bonne solution sorte automatiquement. C'est une illusion très répandue qui provoque de graves erreurs, dont l'accumulation peut conduire une société à la faillite.

Il y a des outils pour résoudre les problèmes de management, mais ils ne servent pas à grand chose tant que l'exécutant n'a pas appris la théorie de Deming, la seule théorie de management qui donne une vision systémique de l'entreprise. Il ne fera cet effort que si les dirigeants montrent l'exemple. Mais les dirigeants n'ont aucune envie d'apprendre; ils savent qu'au bout du compte les salariés seront toujours les seuls à faire les frais de leurs erreurs.

Jean-Marie Gogue

---

## **L'équilibre des droits dans une entreprise**

par Philippe Beaugency

Comme Deming l'a expliqué aux industriels japonais en 1950, une entreprise est un système ouvert qui comprend un grand nombre d'éléments extérieurs aux établissements tels que des fournisseurs, des clients et des actionnaires. Pour assurer le succès et la pérennité de l'entreprise, il faut que la direction générale ait une bonne connaissance de l'ensemble des éléments du système et de leurs interactions réciproques. Celles-ci sont en grande partie d'ordre psychologique, donc invisibles pour celui qui regarde l'entreprise à travers des instruments comptables. Ce sont pourtant de telles interactions qui déterminent le succès ou l'échec, plus souvent que les décisions financières. Quand on étudie une entreprise d'un point de vue social, on distingue habituellement trois groupes d'acteurs: les clients, les employés et les actionnaires. Nous allons expliquer pourquoi un bon équilibre des droits entre ces trois groupes est nécessaire à long terme, toute question morale mise à part. Le lecteur notera que je ne parlerai pas ici de pouvoirs, mais de droits, laissant à d'autres le soin de décrire les luttes du

pouvoir dans une organisation. D'un point de vue économique, l'équilibre des droits devrait se traduire par une répartition équitable des gains et des pertes, ce qui n'est pas toujours le cas.

### **Voir l'entreprise comme un système**

Dans la philosophie de Deming, voir l'entreprise comme un système c'est s'intéresser à tous les éléments et à leurs interactions. Par exemple le directeur d'une société commerciale voit son entreprise comme un système lorsqu'il s'intéresse aux fournisseurs, aux clients, au service achats, au service commercial, à la comptabilité, au magasin, aux interactions entre les acheteurs et les fournisseurs, entre les vendeurs et les clients, entre la comptabilité et les clients, entre le magasin et les vendeurs, etc. Cette connaissance du système peut sembler très complexe. Pour y voir clair, il faut utiliser des méthodes graphiques.

On entend souvent des directeurs généraux qui se flattent de voir leur entreprise comme un système parce qu'ils se déplacent et discutent avec de nombreuses personnes à tous les niveaux; c'est le mythe du *management by walking around*. En réalité ils négligent une grande partie du système parce qu'ils ne s'intéressent pas aux interactions. Il existe un test infailible pour savoir si le directeur général voit son entreprise comme un système: s'il impose à ses collaborateurs des objectifs chiffrés et distribue des récompenses en fonction des résultats, c'est qu'il ne voit pas son entreprise comme un système. Beaucoup de sociétés françaises et européennes ont tendance à adopter le modèle américain. Or dans la plupart de ces sociétés le seul critère de performance est la *bottom line* (résultat financier trimestriel). On donne des primes aux cadres qui ont réalisé la plus forte progression au cours du trimestre, soit par une diminution des dépenses, soit par une augmentation des recettes. On ne cherche donc pas à comprendre les interactions dans le système. Par exemple on récompense le service comptable parce qu'il a fait des économies grâce à un nouveau matériel informatique, mais on oublie ses interactions avec les clients, dues aux erreurs de facturation; on récompense le service achats qui a fait des économies en trouvant des fournisseurs moins chers, mais on oublie ses interactions avec les clients, dues à des produits de mauvaise qualité; etc. Cet aveuglement, cette sorte de fascination pour la *bottom line*, fait que les sociétés américaines ont des résultats chaotiques, que leurs dirigeants sont incapables de donner des explications crédibles aux variations de performance, et surtout qu'ils ne savent pas faire des plans à long terme. Une conséquence encore plus grave est le fait d'appliquer de mauvais remèdes à une entreprise en mauvaise santé. Chaque fois qu'un dirigeant de ce type rencontre un problème, il trouve un bouc émissaire et lui applique une pression énorme. C'est une attitude qui détruit progressivement le système.

La supériorité du modèle de management que nous préconisons est évidente. Il s'agit de voir l'entreprise comme un système, de comprendre les variations, de comprendre la psychologie et de conduire les opérations en respectant un plan à moyen terme. Mais sa présentation sortirait du cadre de cet exposé, et nous allons maintenant étudier les interactions du système avec les clients, les employés et les actionnaires.

### **Les clients**

Les clients, qu'il s'agisse d'entreprises ou de particuliers, sont libres de changer de fournisseur et ne s'en privent pas. En tant que consommateurs, nous connaissons plusieurs

choses qui peuvent faire partir d'anciens clients comme celles qui peuvent en faire venir de nouveaux. Par exemple les clients partent quand le vendeur fait semblant de les écouter sans tenir compte de leurs remarques. Ils partent quand on ne respecte pas les délais. Ils partent quand on a fait des réparations inefficaces sur un produit sous garantie au lieu de le remplacer. Ils partent quand on leur a vendu un produit trop cher qui ne correspond pas à leurs besoins. Parfois les clients restent un certain temps bien qu'ils aient envie de partir. Par exemple on voit partout des hypermarchés où le personnel a totalement disparu des rayons tandis que les consommateurs font la queue avec leur caddie devant les caisses. Il faut bien que ces derniers se résignent car on ne trouve pas d'autre magasin à dix lieues à la ronde, mais chacun espère que cela va changer. Inversement, dans tous les secteurs de l'économie, une société voit venir de nouveaux clients quand elle présente une innovation intéressante sans augmenter ses tarifs, quand elle donne de bons conseils d'utilisation du produit, quand elle soigne la chaleur de l'accueil dans ses agences, etc. Dans l'industrie automobile par exemple, on sait que le chiffre d'affaires dépend beaucoup de la qualité du service offert par le réseau de vente.

Les employés qui travaillent en interaction avec les clients sont très nombreux : ce sont les hôtes, les secrétaires, les comptables, les vendeurs, les ingénieurs du bureau d'études, les techniciens de maintenance, etc. Ils s'efforcent de travailler le mieux possible, mais ils ne peuvent satisfaire les clients que si la direction leur en donne les moyens. Dans une banque par exemple, un employé ne peut pas faire du bon travail si la direction, par souci d'économie, lui demande à la fois de servir les clients qui déposent des chèques, de servir ceux qui retirent de l'argent, de classer des documents et de répondre au téléphone. En d'autres termes, l'entreprise ne peut pas garder ses clients bien longtemps sans avoir un personnel qualifié en nombre suffisant. Or il est facile de réduire les dépenses de main d'œuvre ; le résultat trimestriel ne sera pas affecté, mais à moyen terme la perte sera considérable.

En résumé, le client a droit à la considération de son fournisseur. Celui-ci doit l'écouter et tenir compte de ses demandes. Il faut aussi que le fournisseur se dote de tous les moyens permettant de dialoguer avec les clients existants et les clients potentiels afin d'intégrer leurs attentes dans la conception des nouveaux produits. Enfin le client a droit à la vérité sur la qualité et sur les prix.

## **Les employés**

En ces temps marqués par le chômage, alors que les entreprises se séparent si facilement de leurs employés, il est souvent difficile à une personne compétente de trouver du travail. Néanmoins les entreprises qui n'offrent pas de bonnes conditions de travail finissent progressivement par perdre leurs meilleurs éléments au profit de celles qui traitent leurs employés avec humanité et respect.

La première condition est le salaire. Marx n'avait pas entièrement tort quand il écrivait que le travailleur est libre dès lors qu'il met en vente sa force de travail, mais cette liberté est-elle un avantage ? Il est clair que la vision mercantile du rapport employeur / employé, défendue par les syndicats dès l'origine, favorise tantôt l'employeur, tantôt l'employé, en fonction du rapport entre l'offre et la demande. Une conjoncture d'expansion favorise l'employé tandis qu'une conjoncture de récession favorise l'employeur. Il n'est donc pas bon à long terme, pour l'un comme pour l'autre, de négocier le salaire en s'appuyant exclusivement sur un « prix du marché ».

La seconde condition est la formation permanente. Nous ne sommes plus à l'époque où un employé utilisait toute sa vie les mêmes techniques. De nombreux employés apprennent de nouvelles techniques sur le tas, avec l'aide de leur entourage professionnel, sans que l'entreprise fasse la moindre dépense de formation. La direction pourrait s'en féliciter, mais en étudiant la situation on voit qu'un tel apprentissage coûte plus cher qu'une formation organisée car il demande beaucoup de temps pour un résultat très aléatoire. Les programmes de formation ayant pour but d'améliorer la compétence des employés sont donc très rentables.

La troisième condition est la sécurité. S'il est normal que les employés changent parfois de poste dans l'entreprise en fonction de la stratégie, il est inadmissible qu'ils soient traités comme des objets jetables, car la mission de l'entreprise n'est pas seulement de vendre des produits mais aussi d'assurer des emplois. D'ailleurs chacun sait que la perspective d'être licencié n'est pas une incitation à bien faire son travail. D'autre part il faut éviter qu'un employé travaille dans un climat de crainte, notamment en ayant peur d'être sanctionné parce qu'il a exprimé une opinion qui déplaît à la hiérarchie, parce qu'il a révélé des faits embarrassants ou parce qu'il n'a pas atteint l'objectif demandé. La crainte incite les gens à cacher la vérité pour sauver leur peau ; elle les empêche de travailler intelligemment pour le bien de l'entreprise.

## **Les actionnaires**

Nous pouvons distinguer sur le marché boursier trois catégories de sociétés : celles dont la majorité du capital constitue un patrimoine familial, celles dont la majorité du capital est répartie entre de petits porteurs, et celles dont la majorité du capital appartient à des groupes financiers. Il peut arriver que des sociétés changent de catégorie ou adoptent une structure intermédiaire. Les droits des actionnaires sont de deux sortes : une bonne information sur la marche de l'entreprise et une rémunération convenable du capital.

La rémunération du capital est le principal droit des actionnaires, du moins quand la situation l'autorise. Mais certains groupes financiers qui poursuivent des buts spéculatifs outrepassent régulièrement ce droit, tantôt en faisant pression pour augmenter les dividendes trimestriels, au risque de déstabiliser l'entreprise, tantôt en se prêtant au jeu des OPA. Une société a donc tout intérêt à se prémunir contre de tels risques. Quand la majorité du capital constitue un patrimoine familial, il faut faire en sorte que les actionnaires résistent aux offres des groupes financiers.

Quand la majorité du capital est répartie entre de petits porteurs, il faut que la direction fidélise les actionnaires en leur inspirant confiance grâce à une bonne gestion et une bonne information. Le troisième cas est plus difficile, mais il faut également jouer la carte de la fidélité car les groupes financiers n'ont pas tous une politique spéculative.

## **Répartition des gains et des pertes**

Un problème qui se pose régulièrement au conseil d'administration est celui de la répartition des gains, ou éventuellement des pertes, entre les clients, les employés et les actionnaires. Il ne suffit pas de faire chaque année un partage équitable, en attribuant par exemple un tiers des bénéfices à chacun sous forme d'une réduction de prix pour les clients, d'une augmentation de salaire pour les employés et d'une augmentation du dividende pour les

actionnaires. Il faut aussi tenir compte de l'urgence à satisfaire l'un ou l'autre, connaissant les risques encourus.

Parmi ces trois groupes, les clients sont certainement les plus exigeants et les moins patients. Il est donc urgent de leur donner satisfaction sur les prix et sur les performances. D'autre part les exigences des employés sont très variables suivant les niveaux hiérarchiques et les catégories professionnelles. Dans certains cas il est urgent de leur donner satisfaction sur les salaires, même si leurs revendications paraissent exagérées (nous pensons par exemple aux pilotes de ligne). Mais les employés sont généralement patients et fidèle à l'entreprise quand ils travaillent dans de bonnes conditions matérielles et psychologiques. Quant aux actionnaires, il semble pour la plupart qu'ils se préoccupent guère des gains et des pertes à court terme car ils connaissent les incertitudes de la bourse. En revanche ils se montrent très exigeants sur le moyen terme. Le dividende est donc un problème important mais non urgent.

### **Pour une politique à long terme**

Dans sa critique de l'économie américaine, Deming a dénoncé les méthodes qui visent à obtenir uniquement des profits à court terme, par exemple le choix du fournisseur le moins disant, le fonctionnement intensif de l'outil de production, la conduite des hommes par des objectifs chiffrés, les dividendes trimestriels, etc. Progressivement introduites en Europe depuis un demi-siècle, ces méthodes posent de graves problèmes. Aussi de nombreux dirigeants européens éprouvent-ils la nécessité de se référer à un capitalisme qui ne soit pas une simple copie des pratiques américaines. Il faudra désormais que notre politique économique soit dominée non par le profit mais par la recherche constante d'une amélioration du système.

---

## **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 et échange des messages sous la responsabilité d'un modérateur.*

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

Entre le 15 février et le 15 mai 2001, nous avons reçu 472 messages provenant de 64 personnes sur un millier d'abonnés, ce qui représente au total 230 pages imprimées. Nous n'avons pas assez de place ici pour tout présenter, aussi avons-nous retenu parmi 25 sujets différents ceux qui ont eu la plus forte participation. Naturellement nos archives sont à la disposition des Afédiens.

## **Quand la statistique est-elle utile?**

10 messages / 7 pages

Un débat sur le rôle de la statistique dans la recherche pharmaceutique est lancé par David Kerridge, professeur à l'université d'Aberdeen. Plusieurs médecins confirment ici que l'analyse statistique permet de prévoir les effets d'un médicament avec un faible risque d'erreur. Avec une brutale franchise, un médecin américain dit qu'ayant participé autrefois à un essai clinique, il a vu mourir 290 patients sur les 1080 individus soumis aux tests; les morts étaient beaucoup plus nombreux dans le groupe ayant pris le médicament que dans celui ayant pris le placebo. Le médicament n'a pas été mis en vente.

La question glisse ensuite vers le rôle de la statistique dans une entreprise. Un statisticien montre que l'application des tests statistiques à des chiffres synthétiques (ceux du tableau de bord) est une aberration, car des données importantes sont perdues et, dit-il, on risque d'avoir des conclusions totalement fausses. Un ancien directeur de Ford (USA) rapporte cette citation de Deming, un jour que celui-ci donnait une conférence dans son usine : « Je vais vous montrer deux outils qui vous seront plus utiles que vos tests statistiques : le premier est un morceau de papier, le second un crayon ». Et Deming leur a montré comment étudier un graphique de contrôle composé de données brutes saisies sur le terrain.

## **Deming et le Prix Baldrige**

29 messages / 19 pages

John Seddon, un consultant anglais, lance le débat en disant comment il a écrit un manuel pour les candidats au Prix Européen de la Qualité, équivalent du Prix Baldrige aux USA. Plusieurs Américains expriment leur désaccord en expliquant pourquoi ces deux institutions sont contraires à la philosophie de Deming, bien que leur objectif initial fut de copier le Prix Deming japonais. Deming lui-même, d'après des témoins, était partagé entre deux sentiments. D'une part il était fier d'avoir donné son nom à une institution si prestigieuse, et d'autre part il craignait que ce soit un obstacle au développement de ses idées. Un Japonais explique que le Prix Deming diffère fondamentalement du Prix Baldrige par l'absence d'esprit de compétition. Un Américain ajoute que le Prix Baldrige implique une idée de profit à court terme qui est totalement inconnue dans le Prix Deming. Un autre fait observer ironiquement que les lauréats Baldrige des années passées ne ressemblent pas à des « images nationales d'excellence ».

D'autres Américains prennent la défense du Prix Baldrige. Ce sont des consultants dont l'activité consiste à aider des entreprises à gagner le prix, ainsi que des entreprises ayant gagné le prix. Leur principal argument est que « s'ils sont mal appliqués, les critères du Baldrige seront sans influence sur l'amélioration continue ». Mais il va sans dire que ces défenseurs du Baldrige pensent qu'ils appliquent correctement les critères !

## **Formation aux outils qualité : est-ce une erreur ?**

38 messages / 22 pages

John Seddon (encore lui) provoque un tollé général en disant que la formation aux outils qualité est souvent une erreur de management. Il explique la faillite de Ford, General Motors, BMW et Rover en Grande Bretagne par le fait que ces sociétés étaient dirigées par des gens

« arrogants et dépourvus du sens des réalités ». Dans leur esprit, pour qu'une usine marche bien, il suffisait de sélectionner des ouvriers, de les former, de mesurer leurs performances et de les sanctionner. Dans ces conditions, dit-il, l'enseignement des outils qualité ne faisait qu'augmenter la méfiance du personnel. Il en va tout autrement chez Toyota parce que les dirigeants « voient l'entreprise comme un système ».

Ce sujet a battu des records d'audience. 23 personnes de 5 pays différents sont venus confirmer les observations de John Seddon. Notre ami Jean-Marie Gogue dit que, d'après son expérience, moins de 10 % des PDG connaissent le mode d'emploi des outils qualité. Comment leurs subordonnés, dans ces conditions, pourraient-ils croire que ces outils servent à quelque chose ? Et Hanching Chung, de Taiwan, rappelle que le texte de la conférence historique de Deming en 1950, qui a appris aux PDG japonais à raisonner en termes de système, est toujours disponible sur le Net.

### **La crise au Japon**

13 messages / 7 pages

Jean-Marie Gogue se demande si le Japon traverse une crise aussi grave que le prétendent certains journaux. Pour lui, juger le système japonais avec des critères occidentaux n'a aucun sens. Et de citer cette exclamation d'un savant soviétique questionné par ses collègues au retour d'un voyage aux Etats-Unis en 1955 : « oui, j'ai vu la crise du système capitaliste, mais tout de même, quelle belle crise ! »

La plupart des réponses proviennent du Sud-Est Asiatique et dénoncent une véritable campagne de désinformation en Occident. « Je suis émerveillé de voir à quel point la société japonaise est une société apprenante, dit l'un d'eux. Ils traversent effectivement une crise, qui est mondiale, mais ils s'en sortiront. Le seul point noir est leur système bancaire ». Un Américain de Floride souhaite avoir de meilleures informations dans la presse sur le malaise économique japonais.

### **Résistance au changement**

13 messages / 8 pages

Le débat est lancé par un Américain de chez Shell. Il est chargé de la formation aux outils d'aide au développement de nouveaux produits. Ayant rencontré une grande résistance au changement, il demande conseil. Des membres du DEN ayant de bonnes connaissances en psychologie lui disent de mieux écouter le client, de présenter ces outils de façon plus attrayante et de donner aux stagiaires le désir d'apprendre en leur faisant comprendre éventuellement qu'ils sont des privilégiés.

Un avocat américain, connu pour son mauvais caractère, parle ensuite de la résistance au changement sur le DEN, en accusant le modérateur d'avoir une approche trop dirigiste. La discussion prend une assez mauvaise tournure. Finalement le modérateur reçoit des témoignages de confiance des membres du réseau, et les choses se calment.

## **Les règles du SPC**

9 messages / 7 pages

Rappelons que le sigle SPC signifie « contrôle statistique des processus ». Après de nombreux messages relatifs aux méthodes statistiques, des praticiens chevronnés, élèves de Deming, installés en Grande Bretagne et aux Etats-Unis, donnent des explications sur les limites de contrôle, bases du SPC. Les limites de contrôle ne sont en aucune manière des seuils de probabilité, comme se l'imaginent encore de nombreux professeurs de statistiques. Pour bien en connaître l'utilisation, dit David Kerridge, il suffit de lire ce qu'écrivait Shewhart, inventeur de la méthode, dans son livre publié en 1939 par le ministère américain de l'Agriculture.

La conclusion de cet excellent dossier est donnée par James Robert Crow. « Tous les dirigeants devraient savoir comment on fait pour améliorer un processus. Dans le modèle de société que nous cherchons à promouvoir, le fait de souligner un chiffre en rouge avec la mention "à corriger" est parfaitement stupide. »

---

## **Courrier des lecteurs**

Cette rubrique est vide encore une fois ! Faites donc un effort, surtout les débutants qui ont certainement beaucoup de questions à poser. Nous attendons vos lettres pour les publier dans le prochain numéro.

---

## **Nouvelles brèves**

Cette rubrique est à votre disposition pour annoncer des séminaires et des conférences, s'ils concernent des méthodes inspirées de la philosophie de Deming.

Nous publierons aussi vos demandes et vos offres d'emploi ainsi que vos changements d'adresse et de situation.

---

## **AFED**

5, allée des Gardes royales  
78000 Versailles  
Tél. 01 39 50 99 67  
<http://www.deming.asso.fr>

Cotisation individuelle : 20 € (131 Francs)