

Le mot du Président

Certains traits de caractère favorisent la réussite professionnelle. En ce sens le courage, la persévérance, l'esprit de synthèse et la diplomatie sont des qualités reconnues. On pourrait y ajouter une qualité plus rare, quelque peu mystérieuse, que l'on pourrait nommer "prémonition". Est-ce un sixième sens ? Non, c'est simplement l'aptitude à comprendre l'information en termes de variations.

Voici une expression qui évoque naturellement l'idée de statistique et de probabilité. Mais il ne faut pas croire que cette qualité demande quelque aptitude au raisonnement mathématique. C'est plutôt une tournure d'esprit qui conduit à relativiser l'importance des événements, et ceci plus par intuition que par déduction. Aux lecteurs qui connaissent la pensée classique opposant l'esprit de finesse à l'esprit de géométrie, je dirai que le sens des variations est plus proche du premier que du second.

Les gens qui vivent au contact de la nature ont souvent un sens profond des variations, comme les paysans de jadis qui prévoyaient les intempéries en observant le ciel, les plantes et les animaux. Leurs prévisions étaient justes le plus souvent, mais on savait cependant qu'elles étaient fragiles. Maintenant au contraire, la civilisation technicienne nous fait adopter des modèles déterministes, avec des relations basiques de cause à effet. C'est pourquoi le sens des variations se fait plus rare. C'est pourquoi les gouvernants font de si coûteuses erreurs.

Pour préparer les jeunes générations à affronter les défis de la mondialisation, il serait nécessaire de leur apprendre le sens des variations dès l'école primaire.

Jean-Marie Gogue

Leadership : l'art de la diagonale

Trois dimensions transversales

par Paule Pérez

Les écoles de management se sont penchées sur les composantes stratégiques, organisationnelles du leadership, et surtout hiérarchiques. En tout état de cause, ces approches sont verticales. Elles ont leur importance.

Cependant, le leadership présente aussi des aspects moins apparents, auxquels la littérature spécialisée et la recherche ont consacré peu de travaux : il s'agit des aspects transversaux du leadership, qui touchent à des composantes plus diffuses, plus difficiles à saisir, et auxquelles pourtant les responsables sont confrontés chaque jour.

Ces composantes ont autant d'importance que les précédentes et nous les traiterons comme des approches diagonales. Parce qu'elles irriguent de part en part l'ensemble de l'activité, ainsi que la personne même du sujet qui agit, le manager : comment il vit sa place et sa fonction de leader.

On peut considérer le management sous plusieurs angles. Dans le travail qui suit trois angles sont développés, qui constituent ce que j'ai appelé trois dimensions diagonales du leadership :

1. Prendre une décision

Réfléchir en stratège et agir en barbare (René Char).

Que se passe-t-il dans un processus de décision ? Réflexion ou impulsion ? La décision est un acte paradoxal. Elle conduit à tenir compte de multiples dimensions impliquées dans une situation donnée : l'objectif, la finalité, les acteurs, les enjeux, etc. Mais, même si on en a fait une analyse fine, avec un effort d'objectivation, on ne peut pas assurer sa décision. On ne peut savoir si une décision est bonne ou mauvaise qu'a posteriori.

On ne peut donc pas parler d'objectivité absolue dans une prise de décision. L'important est de décider, et de ne pas revenir dessus, mais d'être vigilant sur la suite. Une mauvaise décision prise dans de bons délais est parfois un meilleur acte de leadership qu'une bonne prise trop tard. Si les décisions sont prises au bon niveau, au bon endroit, les performances peuvent se développer.

Bien sûr, il vaut mieux ne pas se tromper trop souvent. Ce qui est important est de pouvoir justifier ses raisons et le cas échéant montrer que le résultat échappait à la rationalité du moment. La décision se fonde donc davantage sur une "autorisation" intérieure que sur une réalité démontrable. Il faut "oser". Il faut même parfois chasser la peur. Ainsi, la décision a un statut spécial : elle est à la fois un acte qui s'élabore et une rencontre avec l'inconnu.

La décision est un passage à l'acte qui concerne donc toute la personne du leader. Elle concerne en particulier le rapport qu'il entretient avec le risque et avec le pouvoir. Et tout ce que signifient ces deux notions dans son système de représentations. Le risque est lié à la façon dont on vit l'échec. Le pouvoir est lié à l'idée qu'on se fait de l'origine de la légitimité : a-t-on le pouvoir parce qu'on détient la compétence technique ? Oui, mais peu, dans une proportion plus faible qu'on le croit. A-t-on le pouvoir parce qu'on est le chef ? Oui, mais peu, dans une proportion plus faible qu'on le croit là aussi.

Faire face à la peur. Rendre plus claire sa relation au pouvoir. Rencontrer le risque. C'est tout cela s'autoriser. Ce sont les conditions pour s'affranchir de ses propres contraintes et de ses propres limites. Et donc de trouver ses propres capacités et sa propre forme de leadership.

2. Etre le développeur de son équipe

Il est important que le leader fasse surgir des idées et émerger des projets. En ce sens, transversal là-encore, le leader joue un rôle de catalyseur.

Il lui faudra d'abord bien se connaître pour pouvoir mieux connaître ses collaborateurs. Il s'agit là de s'ouvrir aux autres, et pas seulement dans leurs composantes techniques, mais aussi dans leurs composantes personnelles, leurs singularités et leurs différences.

A l'écoute, on peut estimer les besoins de chacun, les conseiller, avoir à la fois un rôle pédagogique et un rôle d'appui. Ainsi on obtient de la crédibilité, et sur cette confiance, on peut prétendre à les motiver. Et motiver, c'est faire circuler du désir, de l'énergie ?

S'il a une vision, renforcé par sa crédibilité, le leader lancera des images, des métaphores, des utopies, qui, si elles sont partagées, donneront corps à des projets, puis à des réalisations. On trouvera plus facilement les moyens d'accepter les changements, de s'adapter à n'importe quoi ou presque.

Faire émerger des idées et des projets, c'est faire avancer et évoluer ses collaborateurs. En cela, le leader est un développeur non pas seulement de concepts, mais un accompagnateur de personnes. Là encore on retrouve la transversalité.

En outre, d'une façon corollaire, à partir de la pratique de l'évaluation intégrée dans l'entreprise, on peut agir en "évaluateur en continu" pour devenir le directeur des ressources humaines au niveau de l'équipe. C'est ainsi qu'on peut détecter des vrais potentiels, conseiller ses collaborateurs dans leur devenir professionnel, les orienter et leur donner des pistes qui seront un apport pour l'ensemble de l'entreprise. Bien sûr, il trouvera en cela tout l'appui fonctionnel d'une direction des ressources humaines avec laquelle, alors, la collaboration peut prendre une vraie dimension.

On parle souvent de l'exemplarité du leader. Pour ma part, c'est ici que je la situerais principalement. Le leader est tout simplement celui qui montre, qui « enseigne » et celui qui conduit. Mais pas forcément et pas seulement en vertical.

3. Se placer en système d'information

Chacun devrait se mettre en position d'écoute et de réceptivité maximale de manière à exercer toutes les veilles possibles : veille technologique, mais aussi et surtout veille sur l'environnement et les personnes.

S'informer en permanence permet d'élaborer sa pensée, de préciser sa vision des choses en intégrant toutes les données nouvelles au jour le jour, donc de mieux anticiper en limitant ou régulant les effets d'entropie du système.

Se placer en système d'information, c'est d'abord se laisser traverser par tout ce qui se passe autour de soi. Etre en éveil, décupler sa faculté d'observation. En un mot, être branché sur tout. Car tout peut alimenter l'action : une information dans le journal, une image, une parole dans un contexte inattendu. Etre branché aussi sur ce qui se passe dans l'entreprise. Regarder, écouter. Etre doublement présent, en quelque sorte. C'est se donner ainsi les moyens de mobiliser ses informations, c'est donc augmenter sa propre "mémoire vive".

Se placer en système d'information, c'est donc aiguïser son observation, c'est aussi se décoller du quotidien. Ainsi on acquiert du recul. On n'est plus obnubilé par la solution technique élégante, mais on voit l'ensemble d'une situation : qui est le client, ce qu'il attend, quelles peuvent être les conséquences d'une action qu'on conduit ?

Développer l'information, au travers des différents traitements de cette information, c'est permettre à la communication de s'instaurer, dans tous les sens, communication interactive, globale, d'un élément à un autre, d'une dimension à une autre de l'entreprise et de son environnement.

L'acquisition du recul est un progrès considérable pour un manager. Comme dans une intervention chirurgicale, il faut lutter contre les adhérences pour que les tissus respirent. On parle aujourd'hui de système neuronal à propos d'informatique, nous sommes aussi un système

neuronal, mais nous l'oublions trop souvent car nous pensons de façon trop déductive, trop séquentialisée. Nous pouvons sortir de la pensée uniquement déductive, qui ne traite que de mises en relation directes comme la causalité et souvent dans une seule direction sans qu'il y ait interactivité. Si nous pensons "système", nous ouvrons notre champ de réflexion. Nous pouvons alors aussi accéder à la pensée inductive qui elle, fait place à l'intuition. L'intuition est le produit de cette élaboration permanente : quelque chose est toujours au travail, c'est notre faculté à être traversé par les événements et à les traiter.

Ce que nous abordons ici, au travers d'une réceptivité et d'une information permanente (information) de la personne, touche de près la sphère de l'imaginaire. Se placer en système d'information, puis en système de communication, provoque une élaboration approfondie, un véritable brassage intérieur. Or, ce n'est pas du néant que naissent les découvertes. Elles sont le plus souvent le produit de ce genre de brassage que développent la curiosité, la recherche de nouveauté, la capacité d'accès à ce qui nous est étranger, l'aptitude à se laisser traverser par des tas de choses, et notamment par des opinions contraires ou par des réalisations dans un domaine très éloigné du nôtre.

Conclusion

Nous pouvons résumer ces trois dimensions diagonales du management par trois maîtres-mots :

- Liberté (notamment pour la décision)
- Energie (notamment pour la fonction de développeur)
- Imagination (notamment pour la position en système d'information)

Il ne s'agit pas là pas de recettes mais des repères. A chacun de s'approprier ce qui entre en résonance avec lui-même de manière à développer son propre leadership.

Paule Pérez est directrice du cabinet Avancés Sociales à Paris. Elle écrit dans le mensuel Le Monde Initiatives.

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 25 février et le 25 mai 2002, nous avons reçu 191 messages provenant de 25 personnes, ce qui représente un total de 105 pages imprimées. La fréquence moyenne du trimestre s'établit à 16 messages par semaine, contre 12 pour le trimestre précédent. Il semble donc que le DEN se remet lentement du choc subi le 11 septembre. Mais les Américains et les

Britanniques restent seuls sur le terrain: le réseau ne reçoit pratiquement plus de messages du reste du monde. D'autre part certaines questions géopolitiques qui étaient parfois abordées avant le 11 septembre, tels que le développement durable, l'environnement, etc. ont disparu. Dans l'Amérique d'aujourd'hui, il importe de rester "politiquement correct".

Définition d'un système

34 messages / 25 pages

"Système" est un mot-clé de la philosophie de Deming. Une remarque assez banale sur la manière de définir un système a provoqué une discussion très animée et intéressante sur ce thème entre une dizaine de correspondants. Comme d'habitude on trouve dans cet échange de vues de nombreux discours ésotériques dont je ne parlerai pas. Au contraire j'ai été très sensible à ce qu'écrit le président d'une société d'eaux minérales qui enseigne et applique la philosophie de Deming dans sa société. Il dit que la légèreté avec laquelle le mot "système" est utilisé par certains cadres provoque de sérieux problèmes parmi les employés, qui ne savent pas faire le lien entre la réalité et des théories savantes. Un autre correspondant fait remarquer que Deming, dans ses conférences comme dans ses écrits, avait soin d'expliquer les choses simplement. Deming a défini un système humain comme un ensemble de composants liés par des interactions et orientés vers un but commun. L'idée a d'ailleurs été reprise par d'autres consultants. Il a montré qu'un système ne peut pas donner de bons résultats si les composants sont mis en concurrence. Myron Tribus ajoute cette précision essentielle: « les gens travaillent dans un système. La mission d'un dirigeant est de travailler sur le système pour l'améliorer continuellement avec l'aide des gens ».

Évaluation des performances

12 messages / 7 pages

Les Britanniques s'interrogent sur la multiplication des audits dans les services publics afin d'évaluer leurs performances. Myron Tribus, suivi par plusieurs correspondants, critique la méthode, qu'il juge irrationnelle. A la lecture des messages, le but des audits n'est pas clair. Certains pensent qu'il s'agit seulement de vérifier que les règles comptables sont respectées, d'autres que les crédits sont utilisés efficacement du triple de vue économique, social et environnemental. Aucune conclusion se dégage.

Problèmes dus aux employés

22 messages / 12 pages

Quelqu'un voudrait connaître les arguments à l'appui de l'affirmation que moins de 15 % des problèmes seraient dus aux employés. Myron Tribus répond que c'était seulement l'opinion de Juran et Deming, deux hommes d'une extraordinaire expérience. D'ailleurs l'hypothèse n'a jamais été réfutée. D'autres correspondants disent que le chiffre est confirmé par leur propre expérience. Ensuite, le débat s'élargit à la question plus théorique de savoir quelle est la cause profonde d'un problème (sachant que l'on s'attarde souvent sur la cause apparente). Autre question: quand faut-il s'attaquer à un problème pour améliorer le système ? David Kerridge répond que l'action du management doit être fondée sur la compréhension du système, et non pas sur l'observation de règles.

ISO 9000 et les quotas

9 messages - 6 pages

Un correspondant a écrit un article analysant la nouvelle version de la norme ISO 9001. Il remarque que la norme insiste sur la nécessité d'établir des objectifs "mesurables", sans jamais recommander de fixer des quotas (des objectifs chiffrés). L'amélioration continue étant préconisée par la norme, il espère qu'elle n'est pas en faveur des quotas, car ils sont contraires à l'amélioration continue des processus. Ce point mériterait d'être précisé. Un autre correspondant estime que le modèle ISO 9000 n'a pas une dimension stratégique, comme le modèle Baldrige ou le modèle EFQM, ce qui fait que les techniques pour identifier les objectifs sont absentes de la norme. Le débat tourne ensuite autour de la distinction entre les objectifs mesurables et les quotas. Sans grand intérêt.

Comment faire un graphique de contrôle?

8 messages / 5 pages

Un correspondant américain qui s'est pesé tous les 15 jours pendant un an (sic) donne les résultats de mesure, et demande de l'aide au réseau pour tracer un graphique de contrôle et l'interpréter. Les résultats varient entre 76 et 83 kg. Des correspondants de bonne volonté lui donnent des explications et des conseils. Amusant, mais sans intérêt.

Graphiques de contrôle cycliques

7 messages / 4 pages

Un correspondant pose un problème essentiellement pratique. Responsable de l'énergie dans une usine, il a tracé des graphiques de contrôle de la consommation qui sont cycliques (variations hebdomadaires). Il demande comment calculer les limites de contrôle. Deux conseils lui sont donnés par un consultant américain: ou bien n'avoir qu'un point par semaine, ou bien transformer les données par une correction des variations hebdomadaires. John Dowd (qui a longtemps travaillé avec Deming) voit le problème autrement. Il dit que l'étude en question doit aboutir à une meilleure compréhension du système de causes. Il ne s'agit donc pas pour ce correspondant de trouver le meilleur type de graphique, mais d'essayer par tous les moyens possibles d'avoir une bonne vision du système, ce qui lui donnera peut-être des idées d'amélioration.

Résultats d'enquête

Une enquête "en ligne" a été lancée le mois dernier auprès des adhérents afin de définir un plan à moyen terme en tenant compte de leurs attentes et de leurs idées d'amélioration. La participation est de 45 % ; les résultats sont donnés ci-dessous.

L'AFED est aux yeux des adhérents :

- une association militante 59 %
- un laboratoire de recherches 32 %
- un réseau de professionnels 26 %
- un club de “qualiticiens” 26 %

Les adhérents attendent une meilleure connaissance :

- de la pensée de Deming 67 %
- du management en général 53 %
- de la démarche qualité 52 %
- de l'action de Deming 47 %
- des courants émergents 40 %

Les adhérents souhaitent que l'influence de la pensée de Deming soit étudiée sous l'angle :

- du développement durable 94 %
- du cadre juridique en France 32 %
- du cadre juridique en Europe 21 %

Les adhérents souhaitent que l'impact de la philosophie de Deming soit étudié au niveau :

- national (grandes entreprises) 67 %
- local (TPME) 62 %
- international (multinationales) 53 %
- des collectivités territoriales 53 %
- des associations et ONG 31 %

96% d'adhérents souhaitent que l'AFED donne son expertise sur des problèmes organisationnels et de management. Ils voudraient qu'elle soit :

- réservée aux membres 61 %
- ouverte au marché du conseil 38 %
- un audit payant 31 %

Les adhérents suggèrent, pour améliorer le fonctionnement de l'AFED :

- utiliser internet 59 %
- inviter des intervenants 53 %
- développer le journal 41 %
- des diners “débats” 32 %
- des réunions bimestrielles 27 %

Commentaires

Une demande qui revient très souvent est celle d'avoir des réunions en province, plus facilement accessibles à tous les adhérents. « Quelques réunions délocalisées seraient les bienvenues » (Thierry Bezeux) « Développer les rencontres ailleurs qu'à Paris » (Ariane Roger).

Une idée partagée par beaucoup de membres est qu'il faudrait parvenir à augmenter l'intérêt du public pour la philosophie de Deming. « Souhait de plus d'ouverture aux méthodes émergentes » (Bertrand de Dieuleveult) ; « Si nous pouvions intervenir de façon plus percutante et médiatique pour commencer à faire comprendre cette philosophie... » (Jacques Jonkergouw) ; « Je me demande quel impact ont ces échanges sur de nouveaux internautes et leur capacité à transmettre les idées de Deming » (Ursanne Monnard) ; « Je suggère que l'AFED trouve une image plus générale que celle du lien avec Deming... » (Paule Pérez).

Nouvelles brèves

Changement d'adresse

Depuis le 30 mai 2002, le site internet de l'AFED a une nouvelle adresse URL, plus facile d'accès que la précédente (voir ci-dessous). Veuillez donc la noter et la faire connaître autour de vous.

Toutefois le site AFED restera accessible à partir de l'adresse wanadoo qui est sur le bandeau de ce journal : <http://assoc.wanadoo.fr/deming>

Livres

Un livre qui aura certainement un grand impact sur la politique extérieure de plusieurs pays, dont le nôtre, vient de paraître simultanément en anglais: *Globalization and its Discontents* et en français: *La grande désillusion* (Fayard).

L'auteur, Joseph E. Stiglitz, après avoir démissionné en 1999 de son poste d'économiste en chef et vice-président de la Banque Mondiale, a reçu le Prix Nobel d'économie l'année dernière.

Joseph Stiglitz est professeur à l'Université Columbia et ancien conseiller de Bill Clinton. Son livre dresse un violent réquisitoire contre les erreurs du FMI, responsable en grande partie selon lui de la tourmente financière qui a secoué le monde au cours de ces dernières années.

Séminaires

Le prochain séminaire résidentiel de deux jours, "L'art de diriger une équipe", animé par Jean-Marie Gogue, se tiendra dans un hôtel de Versailles les 25 et 26 septembre 2002.

Parlez en à votre DRH. Nous vous enverrons le programme sur simple demande.

Programme :

- Voir l'entreprise comme un système
- Politique, stratégies et cycle PDCA
- L'évaluation des performances
- La théorie des variations
- Les motivations
- Vers un management plus efficace

Prix : 600 €

Nous sommes toujours disposés à faire des séminaires et des conférences en province, suivant vos besoins. Mais il nous faut une structure d'accueil.

AFED

5, allée des Gardes royales
78000 Versailles

Tél. 01 39 50 99 67

<http://www.fr-deming.org>

Cotisation individuelle : 20 € (131 F)