

## **Le mot du Président**

Vous remarquerez sans doute que ce numéro est un peu moins fourni que les précédents. C'est que nous n'avons pas trouvé de nouvel article en français relatif à la pensée de Deming, alors que nous évitons bien sûr de publier des articles anciens. Heureusement, nous avons reçu fort à propos deux lettres très intéressantes de nos amis étrangers.

Afin d'éviter que le problème se répète dans trois mois, nous serions heureux de recevoir avant la fin novembre des articles en français. Il peut s'agir d'une réflexion sur l'un des thèmes de Deming, par exemple les variations, le tampering, le leadership, la coopération, etc. Un article peut aussi décrire l'application d'une méthode de Deming dans une entreprise, une école ou un hôpital. La longueur importe peu.

Si vous n'êtes pas disposé à écrire un article, nous serions néanmoins heureux de recevoir des questions et des suggestions qui pourraient donner des idées à nos auteurs habituels.

Merci d'avance.

Jean-Marie Gogue

---

## **Balanced Scorecard**

par James Robert Crow

*Il nous a semblé utile de publier ce courriel adressé au DEN le 2 juillet 2003 par James Robert Crow, consultant à Fayetteville (Géorgie). L'auteur, qui est l'un des plus anciens partisans de Deming aux États-Unis, exprime ses critiques à l'égard de la dernière mode de management lancée par des consultants américains.*

La semaine dernière, j'ai assisté à une présentation du « Balanced Scorecard » pour en savoir davantage sur ce nouveau concept destiné aux entreprises, qui se répand de plus en plus aux États-Unis. Après avoir écouté le présentateur, je me suis demandé pourquoi tout le monde veut se mettre à utiliser cette méthode. Il semble que les choses se passent de la manière suivante.

Quelqu'un, le président, le directeur général ou un membre du comité de direction, dit que la société a besoin de faire ceci ou cela, de faire mieux, de faire plus ou de faire moins, que sais-je. L'idée passe au niveau hiérarchique inférieur, qui est chargé de la mettre en pratique. Les actions à entreprendre n'ont pas toutes la même importance et les résultats sont pondérés. Quand les mesures sont en place, le processus est répété dans l'organisation jusqu'à ce que chacun ait sa propre carte de score et sache à chaque instant, grâce à l'informatique, comment il se situe dans le processus. A la fin de l'année ou du trimestre, chacun est récompensé ou puni en fonction de sa propre carte de score. Ce n'est donc pas autre chose finalement que la méthode DPO (Direction Par Objectifs) présentée sous un autre nom. Les problèmes sont les mêmes. En simplifiant à l'excès un processus complexe, on demande aux cadres un travail qui leur prendra

un temps considérable et les détournera, du moins à court terme, de leur capacité de se concentrer sur le client.

J'ai demandé d'où provenaient les exigences de la carte de score. On m'a répondu que c'est le président lui-même ou quelqu'un de son entourage qui les impose. L'un des participants connaissait une société appliquant cette méthode. A la fin de chaque mois, lorsqu'un résultat était inférieur à l'objectif, le responsable devait expliquer pourquoi, et dire comment il comptait remédier à la situation. Pour moi, cela ressemble fort à d'obscures manigances et dénote en tout cas une absence totale de compréhension des variations.

J'ai demandé au présentateur s'il connaissait la phrase de Pfiffer « Toutes les méthodes de management par la performance ont deux choses en commun : absorber une grande quantité de temps de travail et rendre tout le monde mécontent ». Il admit, de mauvaise grâce, que j'avais raison, mais il répliqua qu'il faut tout de même mesurer les performances, sinon « vous ne savez pas ce qui se passe et vous ne savez pas comment les gens travaillent ».

Alors je pose cette question aux membres du DEN : faut-il mesurer, et dans ce cas comment savoir ce qu'il faut mesurer ? Comment mesurer d'une façon qui donne une information en retour sans être utilisée pour récompenser et punir ? La seule chose que j'ai appréciée dans cette présentation est le fait qu'un individu peut voir à chaque instant comment il se situe dans le système. C'est donc une méthode d'information en retour. Pensez-vous que c'est une bonne méthode, et pourquoi ?

NDLR : « Balanced Scorecard » peut se traduire par « carte de score équilibrée ».

---

## **Des nouvelles d'Aberdeen**

Par David Kerridge

*David Kerridge est président du Scottish Deming Users Group. Ancien professeur de statistiques à l'université d'Aberdeen, il a travaillé pendant plusieurs années avec le Dr. Deming, et fut, à cette époque, directeur scientifique de la British Deming Association. Nous correspondons régulièrement avec le SDUG. Voici la dernière lettre que nous avons reçue de David Kerridge.*

Aberdeen, le 25 juillet 2003

L'intérêt pour les idées de Deming est en déclin dans plusieurs pays. En Angleterre et ailleurs, les anciens membres des groupes de travail de Deming disparaissent les uns après les autres, et les nouveaux membres n'ont pas une connaissance suffisante des théories et des méthodes qui ont fait la force de ce mouvement de pensée.

D'une certaine manière, on devrait se réjouir de voir se terminer une période trop optimiste qui a duré vingt ans. Cette attitude était certainement l'effet d'une compréhension très superficielle de la philosophie de Deming. Ici, à Aberdeen, bien que nous ayons aussi, dans une large mesure, une connaissance superficielle, nous obtenons de véritables succès. Vous savez

sans doute par exemple que nous travaillons depuis plus de dix ans avec une organisation caritative. Le directeur général vient de se voir décerner le titre de "dirigeant écossais de l'année" pour la réussite de son entreprise, qui déploie ses activités dans toute l'Écosse. On peut citer un autre exemple, assez inhabituel, celui d'une maison d'arrêt qui applique les méthodes de Deming. Elle a reçu plusieurs récompenses pour sa bonne gestion.

Dans les deux cas, ces organisations sont conduites par des personnes exceptionnelles, ayant un vif désir d'apprendre, tout en étant réalistes à propos de ce qu'il est possible de faire. J'avais prévenu le directeur de la prison qu'il ne devait pas s'attendre à appliquer l'ensemble des 14 points dans son établissement. Il fallait d'abord qu'il réfléchisse à la signification des premiers principes, et à la meilleure façon de les mettre en pratique.

Mais je crois qu'il faut avoir des dirigeants aussi remarquables que ces deux personnes pour obtenir un tel succès. C'est pourquoi je ne me hasarderai pas à prédire le même résultat à ceux qui appliquent les mêmes méthodes. Tous deux avaient fait des recherches universitaires, ce qui les prédisposait à étudier à fond la pensée de Deming.

Vous m'avez dit que plusieurs universités françaises ont intégré, au moins en partie, les concepts et les méthodes de Deming. Je pense que c'est très important pour l'avenir à long terme. Dans notre pays, la plupart des universitaires respectent le nom de Deming mais ne comprennent pas les bases de son enseignement. Je crois cependant que cette importante théorie, élaborée par Shewhart puis généralisée par Deming, donnera une force irrésistible à long terme au progrès social. Le vrai problème est la carence d'une méthode scientifique rigoureuse chez la plupart des chercheurs en sciences sociales.

Bien que des problèmes de santé aient ralenti mes recherches, j'ai certainement eu la chance de pouvoir me concentrer sur l'essentiel. Je crois que j'ai fait des progrès considérables dans la compréhension et l'extension des lois physiques sur lesquelles Shewhart avait fait reposer sa théorie. Le problème est maintenant de trouver les mots capables de me faire comprendre. Voici trois questions auxquelles je crois être sur le point d'apporter une réponse :

- Quels systèmes sont capables d'être sous contrôle statistique ?
- Tous les états de contrôle statistique sont-ils de même nature ?
- Pourquoi est-on sûr qu'un système sous contrôle statistique a atteint une limite ?

Même si je n'arrive pas à répondre à ces questions, la passion de chercher est pour moi comme boire du bon vin. Mais il m'arrive parfois, bien sûr, d'avoir la gueule de bois.

---

## **The Best of the DEN**

par Guillaume Daguerre

*Les archives du Deming Electronic Network sont une mine d'or pour celui qui étudie la philosophie de Deming. Nous en publions ici les meilleures pages.*

**11 octobre 1999**

**De : David Snook-Luther (USA)**

**Objet : Ce qu'on peut mesurer (1)**

Le 10 septembre, David Kerridge écrivait : *Si nous ne comprenons pas les faiblesses de nos données et de nos théories, nous avançons en trébuchant dans l'obscurité. Si nous les comprenons, nous pouvons trouver des moyens d'y voir plus clair.*

Je vais parler ici de l'importance de savoir définir ses connaissances. J'ai parlé précédemment de la question de la fiabilité des mesures. J'ai dit que tant qu'on ne peut pas avoir une confiance suffisante dans les valeurs numériques obtenues, les conclusions d'une étude ne signifient pas grand chose. De même pour la validité d'une mesure. Si la mesure est fiable, les valeurs numériques obtenues sont-elles à l'image de ce que l'on prétend mesurer ? Par exemple un questionnaire déterminé peut mesurer chez un individu la tolérance à l'ambiguïté, ou bien la préférence pour le risque. Les décisions qu'il prend dépendent du mode d'interprétation de la mesure.

Théoriquement, si quelqu'un a une faible tolérance à l'ambiguïté, il veut avoir plus d'information afin de réduire l'ambiguïté. Il voudra peut-être prendre une forte cote, mais il voudra être excessivement sûr de la cote, et des gains ou des pertes potentiels. Toute cette information n'encourage pas beaucoup un individu ayant une faible préférence pour le risque à accepter une option risquée. Si l'instrument de mesure (le questionnaire) est incapable de distinguer ces deux traits de caractère, la mesure ne permet pas d'aider quelqu'un à prendre de meilleures décisions.

Ce problème est vraiment préjudiciable aux dirigeants. Quand on utilise un instrument qui est faux, on se trompe et on ne sait pas ce qu'on fait. Par exemple, le fait d'éliminer la crainte peut aider celui qui a une faible préférence pour le risque aussi bien que celui qui a une faible tolérance à l'ambiguïté. Mais si l'on essaye d'éliminer la crainte du premier en lui donnant plus d'information, on ne verra certainement pas un grand changement. D'autre part, en donnant plus d'information au second, on n'activera pas son processus de décision. Par ailleurs quand on dit à l'un ou à l'autre « contentez-vous de faire cela et vous n'aurez pas d'ennuis » on les encourage à prendre plus de risques, mais pas forcément à prendre de meilleures décisions. Si la personne est consciencieuse et responsable, et si elle veut éviter de faire des dégâts dans son entourage, elle prendra peut-être la décision attendue. Mais elle augmentera le coût du risque pour l'organisation, ainsi que son propre stress. A la longue, chacun peut commencer à comprendre quels sont les degrés d'ambiguïté et de risque qui conviennent, mais les dirigeants ne font pas grand chose pour faciliter cet apprentissage, et créent souvent plus de risque et de stress que nécessaire.

Dire à quelqu'un qu'il a un filet de sécurité ne l'aide pas à s'attaquer à la cause de la crainte, car cette cause est précisément le besoin d'un filet de sécurité. Il est beaucoup plus utile de lui apprendre à identifier les causes spéciales les plus visibles et à les traiter, et à déterminer si la variance d'un système stable est acceptable. Cela réduit le risque pour l'organisation et le stress de l'individu consciencieux.

Le fait de l'aider à comprendre et à appliquer correctement le cycle PDSA l'aidera à acquérir la connaissance dont il a besoin dans toutes les situations qu'il rencontre. Il réalisera bientôt, par expérience, qu'il n'existe nulle part de remède miracle.

Que craint-on lorsqu'on travaille dans une organisation ? On craint de ne pas avoir le contrôle de ses propres résultats. Par opposition aux rites et aux incantations divinatoires, le cycle PDSA (Plan, Do, Study, Act) nous apporte le moyen de gérer cette crainte, de lui donner un nom. Il nous donne la discipline qui conduit à comprendre la cause de nos résultats et à trouver comment nous pouvons augmenter notre contrôle. Il ne s'attaque pas à la crainte, mais à la cause de la crainte.

**12 octobre 1999**

**De : David Snook-Luther (USA)**

**Objet : Ce qu'on peut mesurer (2)**

Pour ceux qui auraient oublié ce que nous avons vu précédemment, nous avons montré pourquoi Deming qualifiait sa méthode de "système" de connaissance approfondie. Nous avons commencé avec l'appréciation des variations, puis nous avons parlé de la théorie de la connaissance. Nous avons parlé de psychologie, et pour finir nous parlons de l'appréciation d'un système.

Si les données sont fiables et si les ressources de l'organisation sont utilisées pour améliorer les processus de décision, les chances d'obtenir des résultats positifs (moins de risques pour l'organisation, moins de stress pour l'individu, plus de plaisir à travailler, plus de revenus) augmentent énormément. Mais la méthode ne peut avoir d'effets positifs que si les quatre éléments du système agissent ensemble. Si chaque élément agit seul, cela risque de faire augmenter le stress des individus et les risques pour l'organisation. L'appréciation du système veut que l'on considère tous les éléments et leurs interactions.

Il arrive souvent qu'une chose ne puisse pas être mesurée directement. Il faut alors utiliser ce qu'on nomme un indicateur, c'est à dire la mesure d'une caractéristique qui la représente. Par exemple le taux d'absentéisme peut être utilisé comme indicateur de la satisfaction des employés. Dans la plupart des sociétés qui utilisent des indicateurs, ce sont des données fiables, mais il faut les utiliser avec prudence. Par exemple pour connaître le degré de satisfaction des employés, il faut évidemment retirer du calcul du taux d'absentéisme les absences pour cause de maladie. Et si l'indicateur varie subitement, il faut chercher une cause spéciale qui peut être indépendante du degré de satisfaction des employés, par exemple la fermeture d'une autoroute. C'est à de telles considérations que Shewhart faisait allusion quand il écrivait: « la science appliquée est plus exigeante que la science pure ». Dans ces conditions, les questions de fiabilité et de validité des mesures sont beaucoup plus complexes.

**13 octobre 1999**

**De : David Snook-Luther (USA)**

**Objet : Ce qu'on peut mesurer (3)**

Je me contenterai de reproduire un article classique de Jean Marie Gogue publié sur le DEN le 18 juillet 1996 dans la série :

LES QUESTIONS DE DEMING

Une série d'articles sur le chapitre 5 du livre *Hors de la crise* :

Questions pour aider les directeurs

### Article 39. Fiabilité des inspections et des essais

- a. Quelle est la fiabilité de vos inspections ? Comment la connaissez-vous ?
- b. D'après quelles données pouvez-vous dire que vos inspecteurs ont un comportement uniforme ?
- c. Faites-vous un bon usage des instruments de mesure ? Avez-vous la preuve du fait que votre système de mesure est en état de contrôle statistique ? Simple preuve visuelle ?

### Commentaire

Certains lecteurs peuvent ne pas se sentir concernés, mais il y a des inspections partout. Tout le monde en fait : l'administration, la police, les écoles, les universités, les grands magasins, les restaurants, les cabinets médicaux, etc. Même les familles font de l'inspection avec les enfants.

L'inspection souffre de l'image - propagée par Taylor - de l'inspecteur qui cherche des produits défectueux dans un atelier. Mais Deming n'était pas un ingénieur, et son enseignement n'était pas destiné aux usines. Dans la philosophie de Deming, l'inspection est l'une des trois étapes proposées par Shewhart en 1938 : Spécification, Production, Inspection. Elles ont pris place plus tard dans le Cycle de Deming : Concevoir, Faire, Mettre sur le marché, Tester en service. L'inspection est donc une composante de la connaissance.

Une mauvaise compréhension du but de l'inspection conduit à une mauvaise méthode d'inspection, ce qui est une énorme source de gaspillage. Cette question est donc une mine d'or.

### Article 40. Optimisation du coût de l'inspection

- a. Quels sont les endroits où vous procédez à une inspection ? Si cette inspection n'avait pas lieu, le coût total s'en trouverait-il réduit ?
- b. Quels sont les endroits où vous ne procédez pas à une inspection ? Si cette inspection avait lieu, le coût total s'en trouverait-il réduit ?

### Commentaire

Je me souviens avoir visité une usine française avec le Dr. Deming en 1980. C'était à Angers. Dans la zone d'inspection et d'essais, il a posé des questions sur le coût des matières premières, les investissements, le pourcentage de défauts. Deux semaines plus tard je recevais une lettre où il m'expliquait que leur système d'inspection était très loin de l'optimum. Dans certains endroits ils avaient des caractéristiques sous contrôle avec un taux de défauts proche de zéro, mais ils faisaient 100 pour cent d'inspection. En d'autres endroits où ils n'avaient mis aucune inspection, les caractéristiques étaient hors contrôle et le taux de défauts était très élevé. Deming avait fait un calcul pour estimer les économies qu'ils pouvaient réaliser : environ 2 % des ventes.

## Nouvelles brèves

### Nécrologie

Nous avons la profonde tristesse de vous faire part du décès de

Marcel LEGRAIN

Professeur honoraire à la faculté de médecine de la Pitié-Salpêtrière de Paris,  
membre de l'Académie nationale de médecine,  
commandeur de la Légion d'honneur,  
grand officier de l'ordre national du Mérite,  
croix de guerre 1939-1945,

survenu le 21 juin 2003.

Le professeur Marcel LEGRAIN figurait parmi les membres fondateurs de l'AFED en 1987. Il avait rencontré Deming en 1989 et il a longtemps participé à nos travaux.

Néphrologue réputé, le professeur Marcel LEGRAIN avait mis au point en France le premier rein artificiel et préparé avec une équipe chirurgicale la première greffe du rein.

### Séminaires

Le prochain séminaire résidentiel de deux jours, "L'art de diriger une équipe", animé par Jean-Marie Gogue, se tiendra à Versailles les 16 et 17 octobre 2003.

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

- Voir l'entreprise comme un système
- La théorie des variations
- L'évaluation des performances
- Politique, stratégies et cycle PDCA
- 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 €