

# Deming : un retour à la raison

par Jean Douchement \*

En 1982 paraissait le livre du Dr. William Edwards Deming, *Out of the crisis*<sup>1</sup>. Sortir de la crise : voilà bien la question. Comment faut-il entendre cela ? Peut-être ne s'agit-il pas seulement de sortir d'une crise particulière, mais de toute crise qui pourrait se reproduire comme effet probable ou prévisible des conditions de fonctionnement du capitalisme dans le cadre de ce qu'on nomme « mondialisation ». Il ne s'agit pas de prétendre détenir une recette anti-crise universelle, qui débarrasserait le capitalisme de tout risque de crise : c'est là sans doute une chose impossible, car le capitalisme porte dans ses flancs et la spéculation financière, et la concurrence, qui n'y peuvent être entièrement éradiquées. Il s'agit de se mettre au point de vue du praticien du « management », c'est-à-dire du pilotage de l'entreprise, sans s'interroger sur les alternatives concevables à ce dernier. Il nous faut admettre sans doute, pour assez longtemps, non pas que la démonstration qu'il n'y a pas d'alternative au capitalisme aurait été administrée par l'Histoire, mais que le capitalisme est aujourd'hui l'horizon de nos destinées. Or pourquoi serait-il impossible d'inventer des aménagements qui en limitent ou en corrigent les effets nocifs, à commencer par ceux qui sont proprement économiques, qui induisent des pertes et un gaspillage dont les puissances d'argent elles-mêmes sont les victimes, même si l'extrême inégalité qu'elles cultivent fait que les décideurs sont peu sensibles à ces effets ?

Management est un de ces mots que les anglais nous ont empruntés ; il est de la même famille que « ménage ». Le souci du « manager », comparable à celui de la ménagère, est « l'économie<sup>2</sup> ». D'abord au sens le plus commun : éviter le gaspillage sans tomber dans l'avarice, faire le plus avec le moins, ou plutôt *faire au mieux et toujours mieux*. C'est pourquoi *le dogme de la réduction systématique des coûts est irrationnel* dès lors qu'il est appliqué au prix de la réduction de la qualité, de la programmation de l'obsolescence (au moins pour les moins riches) ou de la brutalisation des « ressources humaines ».

Voilà la première exigence d'un management rationnel. Puisque le capitalisme repose sur la recherche du profit, il en résulte toute une série de conséquences qui font que le moteur de ce type de production implique une sorte de fuite en avant dans la recherche de la maximisation des moyens du profit. Mais en un sens moins commun, quoique primitif, « l'économie », c'est la loi de la maison.

La conception du management suggérée ici consiste dans *le renversement d'un renversement, c'est-à-dire dans un retour à la raison*. Un renversement pernicieux a été opéré qui, pour l'essentiel, consiste à subordonner, en termes aristotéliens, l'économique au chrématistique<sup>3</sup>. Le premier type d'échange consiste à *vendre pour acheter* ; le second à *acheter pour vendre* ; c'est donc un mode d'acquisition de l'argent. Tant que ce second mode reste subordonné au premier, il reste légitime et naturel parce que tourné vers l'usage (la consommation). Mais cette relation peut être rompue, si l'acquisition d'argent devient une fin en soi : l'argent n'a d'usage rationnel que comme moyen, jamais comme fin. Dans le

---

<sup>1</sup> MIT Press. Traduction française, *Hors de la crise*, par JM Gogue (Economica, 1988)

<sup>2</sup> Du grec : *oikos*, maison

<sup>3</sup> Du grec : *chrèmatikos*, financier

capitalisme cette relation tend à se renverser ; l'économie, c'est-à-dire la production destinée à l'usage et à la consommation est alors soumise aux exigences propres de l'échange chrématisique.

Dans la spéculation financière, ce dernier se trouve même découplé entièrement de la production et de « l'économie réelle », à laquelle il devra pourtant revenir tôt ou tard. Le mérite principal de la pensée de Deming est de s'efforcer de restaurer un mode de fonctionnement de l'entreprise qui ne la détache pas de sa fin naturelle : produire des biens répondant à des besoins, et est donc à contre-courant d'un management contaminé par ce qu'on appelle la « financiarisation » de l'économie.

Pour la résumer commodément, suivons l'ordre qui va de la fin aux moyens, qui donc part du rappel de ce qu'est la nature et la vocation d'une entreprise pour en tirer les conséquences qui s'imposent à son fonctionnement optimal : inscrite dans un marché, c'est-à-dire un système d'échanges où se vendent et s'achètent des biens et des services et où l'argent circule. L'entreprise n'a de sens qu'à la condition de pouvoir *durer* sur ce marché : c'est pour ainsi dire sa propre existence qui est sa fin, elle-même moyen d'autres fins humaines. De là suit l'idée maîtresse : une entreprise a à se soucier avant tout de *l'amélioration* constante de ses produits. Il y a ici une part irréductible à faire à la concurrence, même si la logique de la doctrine s'oppose à la systématisation de la compétition économique : en effet si une entreprise manque à cette mission d'amélioration, c'est son existence sur le marché, sa durée économique qui est en péril et avec elle l'emploi. Cette thèse première – de l'amélioration comme obsession entrepreneuriale, si l'on peut nous passer ce jargon – va donc de pair avec un primat de la *qualité*, qu'il est facile de mal comprendre en ramenant celle-ci à un luxe économique que l'entreprise ne s'offre qu'en période faste. Le primat de la qualité découle directement et très simplement de la mission d'amélioration permanente qui est la condition de l'existence durable de l'entreprise.

La conséquence la plus immédiate de cette mission d'amélioration et du primat de la qualité qui s'ensuit, est celle-ci, qui nous semble être la clé de tout le reste et constituer le noyau de la doctrine du management de Deming : le contrôle de la qualité ne doit pas être simplement une étape finale intervenant après coup sous la forme d'une inspection extrinsèque<sup>4</sup> et postérieure au procès de production, mais tout au contraire ce qui doit intervenir le plus tôt possible dans ce procès. Le contrôle de la qualité n'est pas un luxe superfétatoire de la production mais une nécessité rationnelle : *pour faire le mieux possible et toujours mieux, afin de durer sur le marché, la qualité des produits doit être assurée de telle façon qu'elle ne dépende pas, ou le moins possible, de telles inspections*. La qualité est le *premier* et non le *dernier* souci du management rationnel ; elle n'exclut pas les inspections, mais réclame que celles-ci n'interviennent pas seulement après coup et trop tard ; idéalement, un système entrepreneurial parfait devrait pouvoir permettre de faire disparaître la nécessité des inspections, un peu comme une déduction rigoureuse, en mathématiques par exemple, assure la certitude du résultat sans qu'il soit besoin de consulter l'expérience pour la garantir<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Cette inspection « des travaux finis » est reconnue par le sens commun comme aberrante.

<sup>5</sup> Si l'on transpose cette analyse dans le domaine de l'enseignement, on voit bien que si l'inspection intervient après coup sans que la qualité moins en formatage incessant, sans du tout faire gagner l'école en qualité. des enseignants ait d'abord été suffisamment assurée par le système de leur formation, cette inspection est vaine ou devrait être massive et quasi permanente, transformant le métier en supplice, ou au moins en formatage incessant, sans du tout faire gagner l'école en qualité.

Tout le reste en découle, dont on retient ici seulement les points principaux, et dont le thème commun ou le mot d'ordre est : *se défier de la concurrence et de la compétition comme levier de l'efficacité industrielle et économique*. Premier point : en amont de l'entreprise, ne pas chercher à réduire les coûts en mettant en concurrence les fournisseurs, ce qui n'est évidemment pas un facteur favorable à la qualité. Deuxième point : améliorer dans l'entreprise elle-même le *système* – mot essentiel – c'est-à-dire l'ensemble des processus de planification, de production, de coopération des services et d'éducation des personnels ; là encore toutes les pratiques qui tendent à mettre en compétition les individus ou les départements sont irrationnelles, sources de gaspillage, et simplement contraire à la vocation *qualitative* de l'entreprise. Troisième point : pas de segmentation de l'entreprise en services rivaux, élimination de la direction par objectifs (et de tout asservissement aux chiffres) ; conjointement, pas de cotation du mérite individuel ni de salaire au mérite, le principe étant que *la fierté du travail est un droit* des tous les employés, ouvriers et cadres et que la mise en compétition des hommes est un obstacle à l'exercice de ce droit, et *que ce droit doit remplacer la crainte comme mobile de l'activité professionnelle*.

C'est pourquoi, en vue de la qualité convenablement entendue, il faut renoncer, si paradoxal que cela puisse paraître, à des injonctions du type « zéro défaut ». C'est là, en effet, une forme de direction par objectif qui ne peut éviter d'exercer sur les personnels, pris individuellement ou en sections, une pression qui les soumet au conflit et à la crainte. Or cette méthode n'est pas seulement psychologiquement cruelle, moralement déplorable, avec même des effets dans la vie sociale hors de l'entreprise assez désastreux, mais aussi économiquement irrationnelle : les causes fondamentales des défaillances de la qualité et de la productivité ne sont jamais imputables d'abord aux hommes, mais sont le fait du système : c'est lui qui doit être surveillé, inspecté, contrôlé, évalué en permanence, et non pas eux.

Pouvons-nous suggérer qu'un jour les politiques s'intéressent d'assez près à ce sujet pour être en mesure de définir les dispositifs juridiques susceptibles d'inciter le management à préférer ce type de méthode à ceux qui dominent aujourd'hui – ce qui constituerait sans doute un aspect essentiel de la définition d'une économie républicaine ?

Novembre 2010

\* *Professeur agrégé de Philosophie*