

En attendant la COP21, balade à Paris (photo Jean-Pierre Chambard)

Sommaire

2

Réchauffement climatique, un dossier brûlant

3

Pour des normes antipollution plus efficaces

5

Les nouveaux rôles de l'encadrement

Editorial

En décembre, la COP21 a fait converger les regards du monde entier vers Paris. La signature d'un accord a été saluée, même s'il est imparfait et peu contraignant. Un des mérites de cette *Conference of the Parties*, fut sans doute la couverture médiatique et pédagogique autour du réchauffement climatique, qui a, espérons-le, convaincu chacun de l'urgence et de l'importance à agir.

Nous pouvons heureusement agir à notre niveau, sans tout attendre des gouvernements.

Sur le plan individuel, il est possible par exemple, de participer au défi Familles à Energie Positive (FAEP), dont la 6ème édition a réuni, l'hiver dernier, 8000 foyers en France, et a permis d'économiser 1400 tonnes de CO2. Le principe ? Les familles volontaires ont pour objectif d'économiser au moins 9% de leur consommation énergétique et en eau sur les mois d'hiver, par l'adoption nouvelles habitudes, et sans faire d'investissement coûteux.

L'adoption de nouvelles habitudes est toujours difficile, le [défi FAEP](#) met en place pour cela une organisation où l'on reconnaît les principes de la motivation intrinsèque recommandée par Deming : regroupement des familles dans des équipes locales, permettant une émulation, un sentiment d'appartenance et une forme de *coaching* par le "capitaine d'équipe", organisation d'événements conviviaux permettant de motiver les enfants par le jeu et les ateliers, etc. N'hésitez pas à en parler autour de vous, il est encore possible de

[s'inscrire pour la saison en cours.](#)

En tant que citoyens, nous pouvons interpeller nos élus locaux pour qu'ils mettent en place un [Agenda 21](#), ou, mieux encore, pour que nos communes adhèrent à un [Territoire à Energie Positive](#) (TEPOS).

Mais c'est sans doute en tant que professionnels que nous pouvons démultiplier l'impact des actions en faveur du climat et de l'environnement. Les voies de progrès peuvent porter sur la part d'énergies renouvelables dans l'énergie consommée (sans parler de la diminution de l'énergie consommée, bien entendu), la compensation de l'empreinte carbone liée à l'activité, l'ajout explicite dans les critères de choix des fournisseurs de facteurs environnementaux (par exemple favorisant des fournisseurs locaux, donc occasionnant moins de transports de marchandises), le développement de télétravail et du covoiturage entre collègues ou entreprises voisines, etc.

[Une entreprise qui s'engagera dans cette voie et communiquera sur ces actions](#), auprès de ses clients, de ses fournisseurs, des collectivités locales, et de son personnel, aura un impact positif et mobilisateur très important.

Incitons nos dirigeants d'entreprises à démontrer leurs capacités de leadership et d'engagement pour cette question cruciale pour le bien commun.

Philippe Pruvost

LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE: UN DOSSIER BRÛLANT

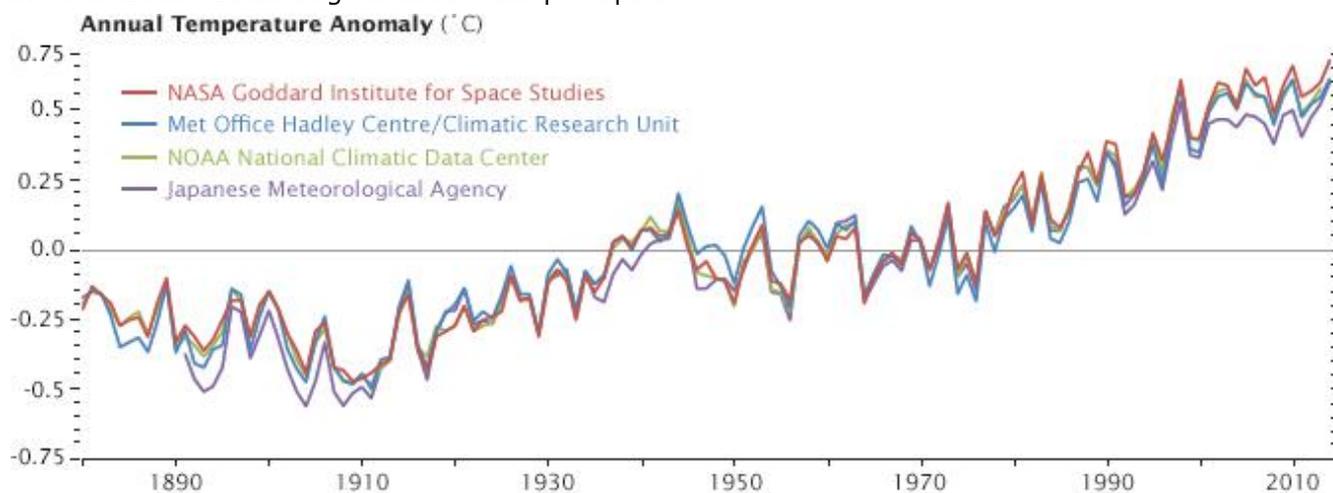
L'Organisation météorologique mondiale (OMM) évoque une intensification des phénomènes climatiques et météorologiques extrêmes... Comment en est-on arrivé à cette situation des plus alarmantes ?

Parmi les explications possibles, il y a entre autres le déni, le laisser-faire mais aussi l'action de « groupes de réflexion » qui ont œuvré pour minimiser la question du dérèglement climatique auprès des gouvernements, des médias et des citoyens. Dans ce formidable [film documentaire](#) de Messieurs Andy Bichlbaum et Mike Bonanno - alias les Yes Men -, les propos de certains membres issus de ces « groupes de réflexion » sur le réchauffement climatique jettent un froid. Myron Ebell, un des nombreux disciples de Milton Friedman, explique que le « réchauffement climatique est un faux problème. La chaleur, c'est la santé. Et c'est plus agréable. » Un autre dit que le « réchauffement a du bon » et que les « maladies liées au froid vont considérablement diminuer ». À peine croyable ; l'un d'eux précise que sans l'action de ces (soi-disant) groupes de réflexion, les États-Unis auraient peut-être signé le protocole de Kyoto... Enfin, un troisième homme du Competitive Enterprise Institute explique ceci : « pour les gens, le gaz carbonique est synonyme de pollution. Pour nous c'est la vie ». (1)

Vraiment ? Voici un extrait d'un [rapport de l'Académie des Sciences](#) (AdS), datant de 2010 : « Plusieurs indicateurs indépendants montrent une augmentation du réchauffement climatique de 1975 à 2003. Cette augmentation est principale-

ment due à l'augmentation de la concentration du CO₂ dans l'atmosphère. L'augmentation de CO₂ et, à un moindre degré, des autres gaz à effet de serre, est incontestablement due à l'activité humaine. Elle constitue une menace pour le climat et, de surcroît, pour les océans en raison du processus d'acidification qu'elle provoque ». Par ailleurs, le 23 novembre, l'ONU a annoncé qu'il y a eu plus de 600 000 décès causés par les catastrophes climatiques en 20 ans (inondations, tempêtes, sécheresses...).

Les scientifiques ont donc clairement établi la responsabilité des gaz à effet de serre dans le dérèglement climatique, qui provoquent une élévation de la température moyenne sur Terre. Sur le graphe ci-après, on constate que quatre différentes institutions parviennent aux mêmes conclusions : la température globale augmente au fil du temps. Encore un extrait du rapport de l'AdS : « L'effet direct d'un changement de concentration du CO₂ sur l'atmosphère est bien compris. Il se traduit par une augmentation du rayonnement infrarouge émis par le sol, évaluée à $3,7 \pm 0,1$ watts par mètre carré pour un doublement du CO₂ atmosphérique, correspondant à un réchauffement moyen en surface évalué à $1,1 \pm 0,2$ °C. »

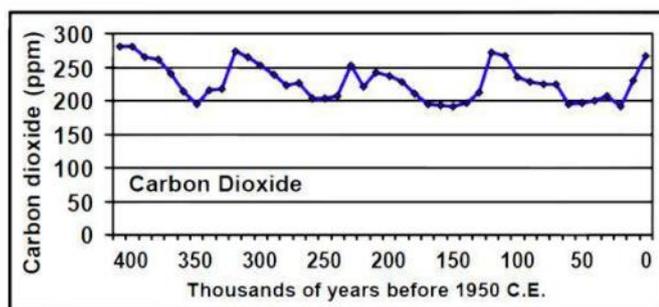


Source : earth observatory NASA 2015

(1) Véridique, ce sont leurs propos. Lecteurs, nous vous invitons vivement à regarder en entier ce documentaire et vous entendrez à partir de la 38^{ème} minute ces propos ahurissants.

Cette [vidéo](#) explique que si la température globale continue de croître, la machinerie climatique s'emballera. Ce n'est plus uniquement l'activité humaine qui rejettera du CO₂, mais également les océans et les forêts, de façon massive. Et en bonus, si le [permafrost](#) continue de fondre, ce sont des gigatonnes de méthane qui se diffuseront dans l'atmosphère.

Qu'en est-il de ces gaz à effet de serre ? Ne pouvant nous intéresser à l'ensemble de ces gaz, nous allons uniquement nous concentrer sur le CO₂. Grâce à des prélèvements effectués dans l'Antarctique, la station Vostok a réussi à construire le graphe ci-après en étudiant les bulles de gaz emprisonnées dans les carottages de glace. Le résultat est plutôt spectaculaire, puisque grâce à la paléoclimatologie, les scientifiques ont remonté le temps pour savoir quels étaient les taux de CO₂ jusqu'à 400 000 ans avant J-C... Sur ce graphe, on constate qu'aucune des mesures du taux de CO₂ ne dépasse les 300 parties par million (ppm). Pour rappel, un taux de CO₂ de 300 ppm signifie qu'il y a en moyenne 300 molécules de CO₂ présentes pour chaque million de molécules présentes dans l'air.



Source : *climate data guide*

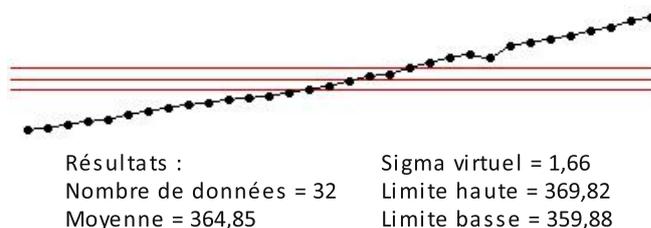
Voilà pour la situation du passé. Considérons désormais des données beaucoup plus récentes pour comprendre l'évolution actuelle du taux de CO₂. Le tableau ci-après présente les moyennes annuelles du taux de CO₂ calculées grâce aux relevés de moyennes mensuelles effectués du 01-01-1976 au 01-12-2014 par la station « South Pole » située en Antarctique (données fournies par NOAA/ESRL, USA)

1976	330.2258	1990	352.0142	2003	372.9783
1977	331.6075	1991	353.3258	2004	374.7233
1978	333.7325	1992	354.3500	2005	376.6608
1979	334.7908	1993	355.1317	2006	375.3183
1982	339.4975	1994	356.3992	2007	380.7092
1983	340.9742	1995	358.2283	2008	382.6917
1984	342.3417	1996	359.7883	2009	384.1783
1985	343.8550	1997	361.2883	2010	386.0708
1986	345.1683	1998	363.8083	2011	387.9250
1987	347.1458	1999	365.7458	2012	389.9117
1988	349.2075	2000	366.9100	2013	392.6875
1989	350.9150	2002	370.5708	2014	394.7492

(L'année 2001 n'est pas prise en compte car les données de février à juin sont manquantes).

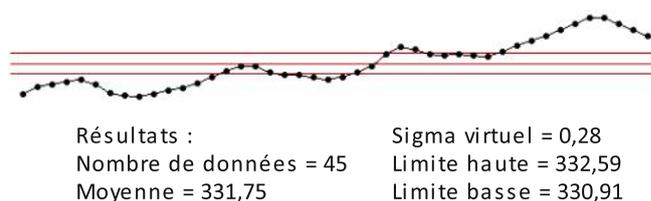
D'après les relevés effectués par la station « South Pole », on constate que le seuil des 300 ppm est largement dépassé dès 1976, alors que cela ne s'était pas produit lors des derniers 400 000 ans... Et dès 2013, le seuil des 400 ppm a été franchi d'après les relevés de l'observatoire Mauna Loa à Hawaï (depuis, d'autres stations sont également concernées). La progression de la teneur en CO₂ est donc rapide et inédite pour l'Homo sapiens.

sapiens. En regardant les valeurs du tableau, on constate que les taux augmentent d'année en année (à une exception près, en 2006). Ces évolutions peuvent paraître légères, mais pour mieux les interpréter, il est préférable de construire un graphique de contrôle (de 1982 à 2014):



Ce graphique de contrôle a été construit grâce au logiciel [Movira](#), l'un des meilleurs outils permettant de détecter rapidement une instabilité, et fait clairement apparaître que le taux de CO₂ est dans un état totalement instable, il est hors contrôle statistique. Le profil est anormal, il déborde largement des limites de contrôle ; la tendance est nette, ce qui ne présage rien de bon pour les teneurs futures du CO₂ dans l'atmosphère. L'expression hors contrôle est également utilisée par Michael Mann, climatologue et directeur du Earth System Science Center à l'Université de Pennsylvanie : « la dangereuse expérience que nous menons sur notre planète est hors de contrôle ».

Nous pouvons également construire un autre graphique de contrôle en nous basant sur les premières données mensuelles dont nous disposons pour cette station, soit de juillet 1975 à mars 1979:



Les signaux statistiques étaient déjà présents sur cette période de temps. Cela veut dire que nous avons perdu près de 40 ans pour prendre d'importantes décisions concernant le problème du dérèglement climatique. On ne peut plus rien changer à l'inaction du passé, par contre pour ce qui concerne l'avenir, tout reste à faire.

Il est d'une importance capitale que chaque pays, chaque secteur d'activité et chaque citoyen du monde comprenne vraiment l'extrême urgence climatique afin de limiter le plus possible l'élévation de la température globale. L'enjeu est plutôt important : la préservation du vivant, dont l'espèce humaine.

Le scénario décrit dans la vidéo, digne d'un film catastrophe, est en train d'être écrit par l'espèce humaine. À nous de réécrire ce scénario, le temps presse.

Danijela Zivkovic

POUR DES NORMES DE POLLUTION PLUS EFFICACES

Mis en lumière par sa coïncidence avec le scandale Volkswagen, l'élargissement des normes de pollution annoncé par la Commission Européenne a soulevé un tolé. On peut craindre que l'agitation médiatique crée un écran de fumée qui empêche d'adopter des normes plus efficaces.

Mme Karima Delli, députée européenne du groupe Europe Ecologie-Les verts au parlement européen, n'était vraiment pas contente, ce [matin du 6 novembre, sur France Inter](#). Je dirais même qu'elle fulminait ! En effet, la Commission Européenne venait d'annoncer un élargissement des critères de pollution, jusqu'en 2017. Jusqu'à maintenant, seuls des tests de pollution en laboratoire sont réalisés. De nouveaux tests sur route vont être mis en place, et l'élargissement des critères permettra aux véhicules fabriqués aujourd'hui de passer ces tests sans trop de problèmes. Voici ce que déclarait Mme Delli :

« On a vu [le 27 octobre 2015] cette réunion de « comitologie » où des représentants des Etats se sont accordés avec la Commission non pas à respecter les normes automobiles, mais à donner aux constructeurs automobiles des permis de polluer. Aujourd'hui c'est la prime aux tricheurs. On pourrait poser la question aux constructeurs automobiles : « Comment faire pour respecter les normes anti pollutions ? » Eh bien la réponse de la classe politique, des Etats et de la Commission, est très simple : en effaçant les normes. On est quand même en train de marcher sur la tête ! » .

Vous imaginez le tableau : la commission cède devant les lobbys industriels, surtout les constructeurs allemands, avec leurs grosses cylindrées, au détriment de la santé des citoyens !

Il est probable que cet aménagement des critères, préparé depuis 5 ans, n'aurait pas trouvé autant [d'écho médiatique](#), si la proposition n'avait été formulée en plein scandale de la fraude commise par Volkswagen.

Mais sans douter de la [préoccupation de la santé](#) des citoyens et de l'environnement qu'ont nos députés, on peut regretter de leur part une certaine ignorance de principes clés que Deming nous a transmis, tels que les définitions opérationnelles (voir *Hors de la Crise* chapitre 10). Ces principes seraient pourtant très utiles pour orienter efficacement l'action écologiste, et leur mise en œuvre éviterait à nos députés de perdre leur temps avec une bataille du passé, pour s'occuper efficacement de l'avenir.

LES DÉFINITIONS OPÉRATIONNELLES

Tout d'abord, Deming nous indique qu'il n'existe pas de « valeur vraie » pour une mesure. La valeur du niveau d'émission de polluants que l'on va mesurer dépendra directement de la méthode

employée pour effectuer la mesure.

Les mesures issues des tests sur route, même si elles donnent des valeurs quatre fois plus importantes que celles trouvées en laboratoire, ne sont pas plus justes, ni plus fausses, et n'indiquent pas que les véhicules polluent plus que précédemment. S'insurger contre l'utilisation de critères différents pour des méthodes de mesures différentes, démontre qu'on ignore ce principe.

Deming insiste sur la nécessité d'utiliser des « définitions opérationnelles », essentielles chaque fois qu'on a une transaction commerciale à faire.

Une définition opérationnelle permet de traduire des concepts en actions. Elle associe des critères à une méthode de mesure précise. L'objectif est de lever les ambiguïtés et de s'accorder sur une méthode de mesure concrète, précisant les échantillons, les essais à réaliser, les critères à appliquer..

Lorsqu'une définition opérationnelle est bien conçue, la mise en œuvre des opérations qu'elle indique permet d'assurer que des résultats similaires seront obtenus si les mesures sont faites par des personnes différentes, à des moments différents, dans des laboratoires différents.

Dans le cas des contrôles de pollution, il va s'agir de définir les conditions d'essai sur route qui seront mises en œuvre pour vérifier les véhicules : type de route (sèche, humide, boueuse, enneigée, sinueuse, campagne, urbaine, en montagne, ...), longueur du parcours, style de conduite (nerveuse, père de famille, ...), état du véhicule pour l'essai (moteur froid, chaud, poids chargé, type de pneus et pression de gonflage, ...), etc. En quelques heures, on obtiendrait un diagramme d'Ishikawa listant de manière exhaustive les différents paramètres possibles.

ORIENTER LA DÉFINITION EN FONCTION DE L'OBJECTIF

les députés européens devraient chercher à faire adopter une définition opérationnelle qui satisfasse au mieux leurs objectifs réels, plutôt que de s'opposer à cet élargissement temporaire des limites de pollution acceptables.

Par exemple, dans un objectif de santé publique, il serait utile de cibler les zones géographiques où la pollution liée à l'automobile est la plus

critique (nombre de personnes exposées, taux de pollution, durée de pollution sur l'année, etc.), et d'identifier les usages principaux des voitures dans ces zones (nombre de passagers et des charges transportés, longueur et durée des trajets, nombre d'arrêts et redémarrages liés à la circulation, etc.). Ces caractéristiques permettront de construire une définition opérationnelle ayant un impact positif et significatif par rapport à l'objectif recherché.

J'ai vu il y a quelques mois, dans un reportage, comment se déroulait actuellement un essai sur route, au centre d'essai de la commission européenne, situé en Italie. Le technicien roulait tranquillement dans la forêt, sur une route sans circulation, à une vitesse relativement stable, sans brusquerie. Les résultats n'étaient pas bien probants pour le véhicule dans ces conditions, alors imaginez ce qu'ils auraient été lors d'un parcours urbain ou avec un conducteur plus « nerveux » !

Admettons que l'on se concentre sur les zones

urbaines et périurbaines. Une définition opérationnelle des mesures de pollution devrait alors intégrer des trajets assez courts, avec un départ moteur froid, une vitesse moyenne de 30 km/h, avec plusieurs arrêts et redémarrages liés à la circulation, permettant l'utilisation alternée des 3 premiers rapports de vitesse, et transportant par exemple 3 adultes. Rien n'interdit d'intégrer plusieurs critères de mesures, que le véhicule devrait respecter, et d'ajouter un trajet comportant un bouchon, par exemple.

La définition opérationnelle de la mesure de pollution influencera forcément la conception des véhicules. En fonction des critères qui seront retenus, les ingénieurs privilégieront alors les solutions qui ont les meilleurs impacts par rapport aux critères retenus. Ils pourraient même abandonner des dispositifs actuels, lorsque ceux-ci ne s'avèrent efficaces que pour les critères retenus en laboratoire.

Philippe Pruvost

Une perte de 125 millions de dollars... à cause d'un problème d'unité

Dans une définition opérationnelle, il faut tout d'abord préciser l'unité dans laquelle sont faites les mesures. Deming indique que pour se comprendre, l'acheteur et le vendeur "doivent utiliser tous les deux le même type de centimètre" (*Hors de la Crise*, p.258). Cela paraît évident, et pourtant les ingénieurs de Lockheed Martin Astronautics et ceux du Jet Propulsion Laboratory l'ont appris à leur dépens...

Une sonde nommée Mars Climate Orbiter n'a pas pu réaliser sa mission à cause d'un problème d'unité. Voici un extrait du site nirgal.net pour mieux comprendre : « Les ingénieurs de Lockheed Martin Astronautics (Denver, Colorado), la firme qui a conçu et fabriqué la sonde martienne, avaient apparemment gardé la mauvaise habitude de travailler avec les unités du système anglo-saxons. De leur côté, les ingénieurs du Jet Propulsion Laboratory (Pasadena en Californie) travaillaient depuis des années dans le système métrique, reconnu au niveau international comme étant le système de référence. Il semble que lors du transfert des données entre le centre de Lockheed et celui du JPL, personne ne se soit rendu compte qu'il fallait convertir les données, chacun étant persuadé que l'un utilisait les mêmes unités que l'autre ! Les données qui proviennent de Lockheed sont pourtant soumises à des procédures particulièrement sévères de vérification, mais celles-ci sont restées parfaitement inopérantes. L'erreur était apparemment trop grossière pour être détectée. [...] Lockheed fournissait ses données en livres, une unité du système anglais, alors que les ingénieurs du JPL s'empressaient de les rentrer dans les ordinateurs en considérant que ces données représentaient des Newtons (unité du système métrique). Une livre équivaut à 4,48 Newtons. [...] A chaque fois que les petites fusées étaient mises à feu, elles injectaient dans la trajectoire de la sonde une déviation très légère et sournoise.



A lire : l'influence de C.I. Lewis sur Shewhart et Deming Cet article en anglais revient sur différents concepts dont celui des définitions opérationnelles



A voir : If Japan can ...Why can't we ? (si le Japon le peut, pourquoi ne le pourrions-nous pas ?). Ce documentaire télévisé (en anglais), a révélé en 1980 aux Américains médusés l'existence d'un statisticien américain nommé Deming qui avait été l'instigateur du miracle japonais trente ans plus tôt. Deming, alors à la retraite, fut suite à la diffusion de ce documentaire sur NBC, sollicité de toutes parts pour conseiller les grandes entreprises, et démarra ses fameux séminaires de 4 jours.

LES NOUVEAUX RÔLES DE L'ENCADREMENT

Lorsqu'une organisation décide de se lancer dans la transformation du style de management préconisée par Deming, elle doit comprendre que son management d'avant n'aura plus rien à voir avec son management d'après la transformation. Si celui d'avant n'utilisait que des outils, celui d'après devra obligatoirement intégrer une philosophie de management pour ensuite déployer les outils qui lui seront utiles (et seulement ceux-là). Cette philosophie est indispensable car c'est elle qui permet la transformation du style de management. Sans cette transformation, l'organisation ne peut que stagner et s'enliser dans de sérieuses difficultés. Les responsables, managers et chefs doivent donc comprendre qu'ils ont un tout nouveau rôle au sein de leurs organisations. Dans le chapitre 6 du livre *Du nouveau en économie*, Deming établit une liste de points pour les y aider, voici quelques extraits :

a. « Un chef comprend le système et le fait comprendre à ses subordonnés. Il en explique les buts. Il les aide à comprendre comment le travail du groupe permet d'atteindre les buts.»

b. « Il aide ses subordonnés à se considérer comme des éléments d'un système, à travailler en coopération avec les personnes qui travaillent en amont et en aval pour optimiser les efforts à toutes les étapes en fonction du but. »

Plus les membres d'une équipe travaillent ensemble et plus le travail s'organise, se coordonne : il devient plus fluide pour tous. Les gaspillages diminuent au fur et à mesure que les coordination et coopération s'amplifient. Chacune des équipes de l'organisation doit faire ces efforts, dans la continuité comme le précise Deming. Et lorsque toutes les équipes constituant un système se coordonnent et coopèrent, l'efficacité de cette organisation ne peut qu'accroître de façon notable.

Remarque : pour les lecteurs qui souhaitent en savoir davantage sur la notion de système, elle est abordée dans l'article « Comment améliorer un système » de M. Cavey.

c. « Il comprend que toutes les personnes sont différentes. Il cherche à créer de l'intérêt et du plaisir dans le travail de chacun. Il cherche à optimiser l'influence du milieu familial, l'éducation, l'habileté, les espérances et les aptitudes intellectuelles de chacun. [...] Il cherche au contraire à reconnaître les différences et à faire en sorte que chacun soit bien placé pour développer ses aptitudes. »

Un chef doit prendre le temps de connaître ses

équipiers, afin de pouvoir pleinement développer leur potentiel. Une organisation qui intègre ce principe comprend que cette diversité des profils constitue un énorme vivier de richesses pour son évolution. Il est évident qu'un chef doit avoir de très grandes qualités humaines pour mener à bien cet accompagnement.

d. « Il a la volonté de toujours apprendre. Il encourage ses subordonnés à étudier. Il leur donne le maximum de possibilités pour suivre des séminaires et des cours afin d'augmenter leurs connaissances. Il encourage ceux qui veulent aller à l'université pour parfaire leur éducation. »

Comme le disait Deming, rien ne remplace la connaissance : elle seule peut aider l'organisation à se maintenir durablement dans son secteur d'activité. Une organisation doit impérativement se tenir au courant des innovations concernant son activité afin de pouvoir mieux anticiper les actions qu'elle aura à mener dans le long terme.

e. « Il est un entraîneur et un conseiller, non un juge. »

Ce point est extrêmement important. Pour reprendre un vocable davantage utilisé de nos jours, un chef devrait être semblable à un coach.

f. « Il comprend ce qu'est un système stable. Il comprend l'interaction entre les personnes et les événements. [...] Un chef sait que, dans un état stable, il ne peut que gêner un employé quand il lui dit qu'il a commis une erreur. »

Un chef doit avoir le sens des variations pour aider efficacement son équipe. L'outil qui peut vraiment leur être utile est le graphique de contrôle (pour une introduction à cet outil : lire l'article de Jean-Luc Fournier dans la lettre n°2 de Mars 2014).

g. « Il a trois sources de pouvoir :

1. L'autorité qui s'attache à sa fonction.
2. Sa connaissance du métier.
3. Sa personnalité, son pouvoir de persuasion, son tact.

[...] Un chef qui n'a pas assez de connaissance du métier ou de personnalité est obligé d'invoquer plus fortement son pouvoir hiérarchique. Il comble inconsciemment une lacune dans ses qualifications en faisant savoir clairement à tous qu'il est le chef et qu'il faut lui obéir. » Tout est dit !

h. « Il doit étudier les résultats en ayant pour but d'améliorer son efficacité dans la conduite des hommes. »

i. « Il doit essayer de découvrir parmi ses subordonnés ceux qui sont en dehors du système et qui ont besoin, par conséquent, d'une aide spéciale [...]. »

Un chef est constamment en train de rechercher comment aider ses équipiers et comment améliorer le fonctionnement de son équipe. Le dirigeant d'une organisation doit faire de même avec le système dont il est responsable, bien évidemment en coopération avec tout l'encadrement.

j. « Il crée un climat de confiance. Il crée un environnement qui encourage la liberté d'expression et l'innovation. »

k. « Il n'attend pas la perfection. »

l. « Il écoute et apprend sans porter de jugement sur celui qui s'exprime. »

Pour reprendre le cas de Volkswagen, il n'y avait pas de climat de confiance mais un climat de peur. Avec toute cette mauvaise presse, il est désormais à craindre que ce soient les clients qui n'aient plus confiance dans la marque. Voyez seulement comment l'absence d'un climat de

confiance au sein d'une entreprise peut conduire à une perte de confiance côté clients. Espérons que le style de management de Volkswagen se rapprochera de celui préconisé par Deming, il n'est pas trop tard.

m. « Il doit avoir, au moins une fois par an, un entretien calme et sans protocole avec chacun de ses subordonnés. [...] Cette réunion sera spontanée, non programmée. »

n. « Il comprend l'intérêt de la coopération entre les personnes et les groupes. Il comprend les méfaits de la concurrence. »

Pour conclure, il est important de préciser qu'une organisation doit sélectionner avec le plus grand soin les chefs qui dirigeront des équipes, au vu de leurs nouveaux rôles. Il faut absolument privilégier ceux qui connaissent bien l'organisation, ceux qui sont respectés par leurs collègues et ceux qui ont une forte capacité à développer le vivre ensemble. Voilà comment un dirigeant peut créer les conditions favorables pour mener son organisation vers la réussite.

Sven Hoogs

Volkswagen : un scandale issu du management par la peur ?

Décidemment, la « vieille garde du haut management » produit encore et toujours de gros dommages aux entreprises... Martin Winterkorn, l'ancien PDG de Volkswagen, ainsi que des membres de ce « haut management » se rendent-ils seulement compte à quel point ils sont hautement responsables dans le scandale qui ébranle actuellement le groupe ? Rien n'est moins sûr.

Dans cet [article du Monde](#), on y apprend avec stupéfaction que « la peur est érigée en mode de direction ». On ne le répètera jamais assez : le management par la peur est totalement inefficace et surtout très dangereux pour les organisations. En effet, ce type de management peut conduire à des « erreurs dramatiques, si des problèmes ne sont pas relayés à la hiérarchie » ; malheureusement, c'est effectivement ce qu'il

s'est produit chez Volkswagen. Les salariés qui étaient « porteurs de mauvaises nouvelles » pouvaient se chercher un nouvel emploi, et ce même s'ils n'étaient pas responsables ; du coup, ces salariés n'ont pas parlé de leurs difficultés. Le résultat de cette culture de la peur est là : il est en train de faire dangereusement vaciller le groupe, les pertes financières étant catastrophiques. Le nouveau PDG du groupe, Matthias Müller, a d'ores et déjà précisé que « la critique constructive est autorisée à tous les niveaux ». Une annonce plutôt rassurante, mais ce n'est pas assez pour améliorer le climat au sein du groupe. Pour qu'il se remette sur la bonne voie, l'équipe dirigeante ainsi que tous les responsables et managers doivent obligatoirement transformer leur style de management.

TENEZ LE CAP !... est la lettre de l'AFED à destination de ses adhérents. Retrouvez les lettres précédentes dans [nos archives](#).

Comité de lecture : Jean-Marie Gogue, Philippe Pellerin, Philippe Pruvost, Danijela Zivkovic.

Vous souhaitez réagir aux articles? Témoigner de vos difficultés ou réussites? Suggérer un sujet d'article, ou faire part d'une information ou de vos interrogations ?

Contactez-nous par mël à :

newsletter@fr-deming.org

L'AFED décline toute responsabilité quant au contenu des sites proposés en liens.

Les opinions exprimées dans les articles n'engagent que leurs auteurs. La reproduction des articles est soumise à autorisation.