



"Nuit debout", photo de © Quentin Chevrier

Éditorial

UN PROCESSUS CALIMITEUX

Que restera-t-il du projet de loi "travail" après les négociations, les compromis, les passages par l'Assemblée Nationale et le Sénat, et les cohortes d'amendements qui ne manqueront pas d'y fleurir ? Sans doute pas grand chose de ce que le gouvernement avait prévu au départ.

Les sociologues analysaient déjà la génération Y comme beaucoup moins prompte à s'impliquer dans les entreprises, surtout si elles n'y retrouvaient pas des valeurs humaines et sociales. Le processus calamiteux de rédaction et de communication autour de cette loi, aura sans doute pour effet de renforcer ce sentiment durable de méfiance de la jeunesse envers les entreprises.

Certains disent qu'il faut réécrire la loi à partir d'une page blanche, d'autres que c'est le code du travail qu'il faut réécrire... Tout cela me fait penser au "tampering", au bidouillage, dont parlait Deming, tant il me paraît évident que la seule issue est globale, et qu'il faudrait définir un nouveau contrat social entre les générations et les différents acteurs. L'avenir nous dira si les "Nuits debout", qui se multiplient actuellement, permettront d'esquisser ce nouveau contrat social.

Sommaire

2

Jung, management et motivation.

4

Deming, la théorie et les données

QU'EST-CE QUI ME MEUT ?

Le Système de la Connaissance Approfondie de Deming s'appuie sur quatre piliers, l'un d'eux étant la psychologie. Pour Deming, il est nécessaire que le management intègre cette discipline, et notamment les facteurs de motivation intrinsèque de chaque individu.

Parmi les fondateurs de la psychologie moderne, on connaît forcément Sigmund Freud, le père de la psychanalyse. Moins connu du grand public, Carl Gustav Jung, a été pendant un moment un disciple de Freud, qui le considérait même comme son héritier. Jung prit ensuite ses distances avec son mentor qu'il jugeait trop dogmatique, de par sa conception pansexuelle de l'inconscient.

Jung, par réaction, ne développa jamais de théorie ou de doctrine figée. Ses travaux ont donné lieu à de multiples développements ultérieurs. Nous abordons dans un entretien avec Karen Evard, psychopraticienne, quelques applications de ces développements dans le domaine de la motivation intrinsèque appliquée à nous-même.

Bonne lecture !...

Philippe Puvost

Jung, management et motivation

Dans cet entretien, Karen Evard, psychopraticienne proche de l'école Jungienne, nous donne un aperçu de l'application des concepts de Jung dans le cadre de la motivation intrinsèque.

Tenez le cap ! : Jung fait partie des fondateurs de la psychologie, avec Freud. Ils ont un temps collaboré, avant de suivre leurs propres chemins. Comment peut-on différencier leurs approches ?

Karen Evard : Freud a fondé la psychanalyse, une approche qui permet de comprendre le « pourquoi » d'une situation ou d'un comportement, mais qui demande des années d'analyse, car il faut parfois remonter à l'enfance. Jung quant à lui répond à la question : « quoi, comment et maintenant ? ». Son approche a des applications plus immédiates et pratiques, et a donné naissance à diverses ramifications et développements, comme la Gestalt-thérapie, l'Enéagramme ou l'ADVP (Activation au Développement Vocationnel et Personnel - très répandue au Canada), ainsi qu'à une série d'outils pratiques.

Pouvez-vous nous donner un exemple de concept développé par Jung et d'outils qui en découlent, pour commencer dans le domaine de l'auto-motivation personnelle?

Oui. Tout d'abord, Jung a travaillé sur les différents états du « moi » ? Il distingue : le moi conscient, le moi inconscient, et le moi profond.

Le moi conscient correspond à ce qui est consciemment perceptible, par exemple au fait que je sais être assis sur une chaise. Le moi inconscient correspond à ce qui me motive inconsciemment. Le moi profond, à ce qui est motivé par une réelle volonté (qu'on pourrait comparer à la motivation intrinsèque).

Ces concepts sont mis en œuvre dans l'outil de la « liste des 10 envies », issu de l'ADVP .

Pouvez-vous nous décrire cet outil ?

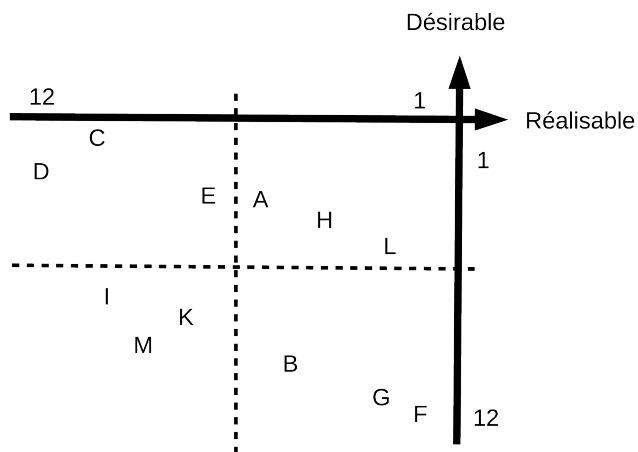
Tout d'abord, faites la liste de ce que vous avez à faire. Jung insiste sur l'importance de coucher ses pensées sur papier, notamment sous forme de listes.

Comme le nom de l'outil l'indique, il faut au minimum 10 items dans la liste. Pour prendre un exemple, imaginons une liste avec 12 items. Puis notez chaque item selon deux critères : réalisable et désirable, dans des colonnes distinctes. Pour le critère « Réalisable », on va noter 1 l'item le plus rapidement ou facilement réalisable, et 12 le moins facilement réalisable. Pour le critère « Désirable », on va noter 1 l'item qu'on a le plus envie de faire, et 12 le moins envie. Attention, chaque colonne comporte une seule fois le même chiffre. On aboutit donc à une liste dont le début pourrait être le tableau au bas de cette page.

Pour la suite de l'exercice, on ajoute une ligne « repère », dans l'ordre alphabétique des items, que l'on va maintenant localiser dans un plan « Désirable/ Réalisable ». Pour chaque axe, on représente la médiane (on a autant de points de chaque côté de la médiane). Les deux médianes vont définir quatre secteurs.

Nous avons maintenant une liste de choses à faire, classées selon les critères Désirable et Réalisable, et placées sur un graphique. Comment tout ceci va-t-il nous permettre de mobiliser notre motivation intrinsèque pour accomplir nos tâches ?

Repère	Item	Réalisable	Désirable
A	Faire les courses	2	6
B	Déclarer les impôts	5	11
C	Préparer les entretiens individuels	10	1
D	Prévoir budget formation	12	2
E	Rédiger l'article pour l'AFED	7	3
F	Prendre RV dentiste	1	12



Vous l'avez compris, les items les mieux notés sur le facteur « Désirable » correspondent au « moi profond », donc à la motivation intrinsèque, et vont être privilégiés dans la méthode. On commence par effectuer les tâches du quadrant « désirable et réalisable ». Le fait qu'on ait envie de les faire (critère désirable) et qu'elles soient faciles à faire (critère réalisable), va nous booster et nous gonfler d'énergie... qui nous servira à s'attaquer juste après aux tâches du quadrant « peu désirable mais facilement réalisable », donc d'évacuer les corvées.

Ensuite on peut s'attaquer au quadrant « désirable mais difficilement réalisable ». Il s'agit souvent de projets à long terme que l'on souhaite mener. Le bon facteur « désirable » va nous permettre d'être motivés pour avancer un peu les actions, et à terme de les rapprocher du quadrant « désirable et réalisable ».

Nous avons donc vu comment traiter les items de trois des quatre quadrants. Reste le plus délicat, le quadrant « peu désirable et difficilement réalisable ». Comment traiter les actions de ce quadrant ?

Les items de ce quadrant sont les « éléments polluants », et c'est un des avantages de l'outil que de les mettre en évidence. Je dirais presque qu'il ne faut pas se lancer dans la réalisation de ces actions ! Comment les traiter ? Eh bien, on peut par exemple les déléguer, les sous-traiter. Un autre membre de notre équipe peut se trouver plus à l'aise, plus motivé avec ces problématiques. On peut aussi se demander si ces actions sont réellement dans notre domaine de responsabilités. S'il s'agit d'un problème de compétences, on peut commencer par chercher à se former, ou, là aussi, chercher de l'aide.

Cet outil, la liste des 10 envies, permet donc d'organiser son travail en utilisant la motivation intrinsèque, ou le « moi profond » pour reprendre la terminologie de Jung. Avez-vous conseil pour enchaîner ces tâches avec efficacité ?

Je vais vous parler du « cycle de l'engagement », issu de la Gestalt. Le principe pour être vraiment efficace est d'éviter le multitâche, et d'être pleinement concentré sur la tâche qu'on exécute.

Pour reprendre une expression à la mode en ce moment, il s'agit donc de faire les choses en pleine conscience ?

Oui, c'est cela. Le « cycle de l'engagement » se décompose en quatre phases : les prémisses (ou pré-contact), l'engagement, le post-contact, et enfin la phase de dépression.

Les prémisses ou pré-contact permettent de se préparer à l'action : je relis mes notes, mon dossier, le compte-rendu d'une réunion, je prépare mon matériel, etc.

L'engagement, ou phase de contact, c'est l'action en elle-même.

La phase de post-contact me permet d'évaluer ce que je viens de faire pendant la phase de contact : comment s'est passé l'entretien, est-ce que mon travail a bien avancé. Je peux aussi prendre quelques notes pour la prochaine fois où je reprendrai le dossier.

La phase de dépression permet de matérialiser qu'on passe à autre chose. Cela peut être un geste symbolique : se laver les mains, ranger mon dossier, mon bureau, boire un verre d'eau, m'étirer, prendre plusieurs respirations profondes. En fin de journée : éteindre son ordinateur (ce qui symbolise qu'on a terminé sa journée de travail), prendre une douche, ...

Par exemple, on va apprendre à une infirmière en maison de retraite à suivre un cycle selon ce modèle lors de la tournée des chambres: dans le couloir, consultation du dossier du prochain patient et préparation du chariot (précontact), puis visite du patient (engagement); de retour dans le couloir, annotation du dossier (post contact), et enfin phase de dépression qui peut être simplement de boire une gorgée d'eau ou de faire faire demi tour au chariot, avant de reprendre le cycle.

Propos recueillis par Philippe Pruvost.

Deming, la théorie et les données

« Gardez vous de croire aveuglément aux citations qui circulent sur internet » (Blaise Pascal).

Vous avez sans doute croisé vous aussi sur internet des citations attribuées à Deming, sans que les références en soient indiquées. Ces citations se propagent associées avec l'aura d'autorité que leur confère le nom de leur auteur présumé. Ceux qui les utilisent ne semblent pas se soucier de l'exactitude de l'attribution, ni même de savoir si elles sont cohérentes ou en opposition avec la pensée de Deming.

C'est le cas de trois citations en particulier :

« In God we trust, all others must bring data » (nous croyons en Dieu, tous les autres doivent amener des données). Il semblerait que cet aphorisme soit en réalité de Georges Box, statisticien décédé en 2013. Si Deming l'avait prononcé, c'eût été sous forme de boutade, en référence à l'inscription « In God we trust », que l'on trouve sur les billets en dollar. Sur le fond, Deming affirmait que les chiffres les plus importants ne sont pas connus (*Hors de la Crise*). Difficile dans ce cas de demander qu'on amène des données ...

Dans la même ligne, et pour les mêmes raisons, la citation « vous ne pouvez pas manager ce que vous ne savez pas mesurer » est bien évidemment contraire à la philosophie de Deming.

Encore plus problématique est le cas de « Without data, you're just another person with an opinion » (Sans données, vous êtes simplement une de ces personnes avec une opinion). Cette citation est diamétralement opposée aux idées de Deming, qui rappelait l'importance d'avoir une théorie avant de commencer à faire des ex-

périmentations ou des mesures.

Exprimer clairement une théorie est le fondement même du cycle PDSA, dit cycle de Deming, outil essentiel d'acquisition de la connaissance. En effet, l'opinion préalable (ou la théorie) sert de base à l'expérimentation, qui permettra de la confirmer ou de l'infirmer, généralement avec des outils statistiques.

Rien d'étonnant à cela : Deming était un statisticien. Un des usages des statisticiens est de symboliser les théories par H_0 (hypothèse : il n'y a pas de différence) ou H_1 (hypothèse : il y a une différence). Par exemple, l'hypothèse H_0 « il n'y a pas de différence (sur certains paramètres) entre deux lots ou deux fournisseurs », pourra se trouver confirmée ou infirmée suite à des expérimentations et des analyses statistiques. L'hypothèse, la théorie préalable, est donc fondamentale en statistique.

Attribuer à Deming une citation aussi opposée à ses idées, est le signe, au mieux, d'un manque de sérieux, et mais peut-être aussi d'une volonté de le discréditer, et avec lui ses idées, dont on sait qu'elles dérangent encore aujourd'hui bien des dirigeants d'entreprises et de consultants.

Pour vous prémunir des colporteurs malfaisants ou malintentionnés de vraies-fausse citations de Deming, un seul remède : revenir aux sources, et relire ses livres (*Hors de la Crise*, et *Du nouveau en économie*).

Quilicus

AFED l'Association Française Edwards Deming
La mission de l'AFED est de "soutenir et coordonner les activités de ses adhérents pour promouvoir un management qui respecte la dignité humaine. Indépendante de tout syndicat ou parti politique, elle consacre tous ses efforts à l'éducation et à la recherche."

Au travers de son site internet, l'AFED met à disposition de tous un ensemble de ressources, telles que manuels d'auto-formation, logiciels statistiques gratuits, articles de fonds, bibliographie, etc.

Adhésions

Pour soutenir l'AFED, n'hésitez pas [cotiser](#), à titre individuel, ou à [faire adhérer votre entreprise](#).

TENEZ LE CAP !...

La lettre de l'AFED à destination de ses adhérents. Retrouvez les lettres précédentes dans [nos archives](#). 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 ? Participer à la rédaction d'un article ? Vous pouvez nous contacter par courriel 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.