

Le mot du Président

Une association est nécessairement centrée sur un but, mais il faut faire la différence entre deux types d'associations. Dans un cas il s'agit de défendre des intérêts privés ; dans l'autre il s'agit de promouvoir des idées d'intérêt général. La nôtre se range dans la seconde catégorie. On peut voir ceci plus en détail en distinguant deux catégories d'idées: celles qui comportent une méthode et celles qui n'en comportent pas. Par exemple de nombreuses associations pour la qualité ont pour but de promouvoir l'idée que la qualité est nécessaire mais ne recommandent aucune méthode en particulier. Il leur arrive même de proposer des méthodes contradictoires. Les "Associations Deming" au contraire non seulement proposent une philosophie - au vrai sens du terme - mais encore elles disent comment l'appliquer. C'est le Système de Connaissance Approfondie.

David Kerridge, qui compte parmi les disciples de Deming les plus influents, fait remarquer que la plupart des idées mises en avant par Deming ont été énoncées par d'autres penseurs, mais qu'il est le seul ayant su intégrer convenablement des idées différentes dans une théorie unitaire applicable au management. De plus, poursuit-il, Deming modifie complètement la théorie des systèmes lorsqu'il décrit le système en termes de finalité, alors que dans l'approche traditionnelle c'est au contraire la finalité qui est décrite en termes de système. Ce retournement de perspective est encore difficilement admis.

Jean-Marie Gogue

Un nouvel état d'esprit

par Eliane Sarrazin

En cinquante ans, sous l'impulsion de quelques consultants célèbres, les entreprises du monde entier ont accompli une révolution technique et culturelle dont la qualité est le principal mot d'ordre. Mais la loi du marché continue inexorablement d'éliminer des entreprises, même parmi celles qui ont d'excellentes méthodes pour assurer la qualité des produits et des services ; en effet les clients exigent non seulement une bonne qualité mais aussi des innovations et des améliorations incessantes. La qualité n'est donc pas une condition suffisante pour survivre. Nous allons étudier les conséquences économiques et sociales de cette révolution.

Les prévisions concernant l'économie mondiale tendent à intégrer des données qui sortent du champ traditionnel de la macroéconomie, en particulier l'impact des nouvelles technologies sur les échanges commerciaux. C'est donc un nouvel état d'esprit qui s'empare des économistes. Alors que dans un passé récent les indicateurs économiques reposaient presque entièrement sur des facteurs quantitatifs, ils varient maintenant en fonction de facteurs qualitatifs. Il faut constater cependant qu'il n'existe toujours pas de théorie macroéconomique faisant intervenir de façon homogène des facteurs qualitatifs et quantitatifs. Par exemple

aucune des théories que les économistes invoquent encore de nos jours n'avait permis de prévoir que le Japon ébranlerait les bases de l'industrie automobile américaine, malgré la faiblesse de ses ressources naturelles. Il est à craindre que ceux-ci soient toujours aussi myopes.

La nouvelle économie

Le principe de la conservation de l'énergie - qui énonce que « dans la nature, rien ne se perd, rien ne se crée » - est à la base de toutes les théories économiques actuelles. Considérons par exemple le modèle économique de Leontief, destiné à comprendre les relations entre les variations quantitatives dans les unités de production d'une part et les sources d'approvisionnement d'autre part. Il découle du principe que l'énergie mise en œuvre par l'ensemble des industries humaines se limite aux ressources naturelles, et par conséquent que l'activité économique mondiale ne peut pas croître indéfiniment, qu'elle tend vers une asymptote. Les économistes l'ont utilisé pendant cinquante ans et son auteur a reçu le Prix Nobel. Mais la "nouvelle économie" remet en question la validité du principe. De nos jours il serait aussi absurde de prétendre piloter l'économie au moyen du modèle de Leontief que de conduire sa voiture avec les yeux rivés sur le rétroviseur. Une nouvelle théorie économique reste à inventer.

Si la nouvelle économie semble échapper aux règles traditionnelles, c'est parce qu'elle met à profit des ressources illimitées, difficilement quantifiables, qui sont produites par l'intelligence humaine : la connaissance, l'innovation et le processus d'amélioration de la qualité.

Les nouvelles technologies, par exemple le téléphone mobile, modifient sensiblement notre façon de penser. Il en résulte que nos connaissances se développent plus vite. L'amélioration générale de la connaissance dans la société provoque à son tour des innovations et des améliorations de la qualité des produits existants.

Cette interaction entre la technologie et la pensée collective est l'une des principales causes de l'accélération extraordinaire du progrès technique que l'on constate actuellement.

Le nouveau management

Les théories auxquelles les économistes adhèrent encore ne tiennent aucun compte de l'impact des nouvelles méthodes de management des entreprises. Or chacun sait que la montée en puissance de l'économie japonaise a été provoquée par une transformation radicale des méthodes de management au Japon en 1950. Il est évident que le style de management qui prédomine dans une région exerce une certaine influence sur l'économie et sur la société de cette région. Par exemple on pourrait dire que le style de management japonais favorise la stabilité des emplois et limite l'amplitude des salaires ; ou bien que le style de management californien favorise l'innovation et la création d'entreprises, etc. Il en résulte que certains économistes, malgré l'absence d'une théorie intégrant ce type de données, commencent à s'intéresser aux changements qui surviennent dans les conditions de travail.

Dans le monde entier, les dirigeants des entreprises sont en train de changer de perspective. Autrefois l'étudiant qui préparait un MBA s'intéressait davantage à la façon de gravir des échelons hiérarchiques d'une société qu'à la façon de conduire une équipe vers un but. En est-il de même aujourd'hui ? Les *business schools* n'ont jamais caché leur ambition de produire les dirigeants de demain. Donc en bonne logique, tout leur enseignement est orienté vers la conquête du pouvoir. Les entreprises dont les cadres dirigeants n'ont retenu de leurs études que ce genre de choses souffrent aujourd'hui d'un sérieux handicap. En effet pour qu'une entreprise soit capable de passer en tête de la concurrence, il faut que les dirigeants aient une autre conception du management, fondée sur le principe que l'entreprise fonctionne comme un système et que leur mission consiste à la perfectionner constamment.

Pour s'intégrer dans une société de ce type, il faut d'abord apprendre une nouvelle philosophie de management qui nécessite une révision de la politique générale, des stratégies, des responsabilités de chacun et des relations professionnelles. Il faut apprendre aussi de nouvelles méthodes de management, des méthodes qui permettent aux cadres dirigeants d'améliorer la qualité, de réduire les coûts, de promouvoir des innovations et de mettre en œuvre de nouveaux processus. De cette façon, l'entreprise rend de meilleurs services aux clients, la sécurité d'emploi est plus grande et le capital est mieux rémunéré.

Ce qui distingue le nouveau management

Quand on visite une entreprise il est facile d'identifier son style de management ; il suffit d'observer les gens et de les écouter. On se trompe rarement, parce que la mentalité des cadres dirigeants influence beaucoup le comportement du personnel. Nous donnons ici à titre d'exemple quelques indices caractéristiques de la nouvelle philosophie de management (mais on ne les trouve pas encore dans beaucoup d'entreprises).

Sur le terrain, les gens prennent le temps de réfléchir à des possibilités d'amélioration. Ils mesurent des caractéristiques (temps, distances, quantités, etc.) et discutent entre collègues des variations observées. Leur lieu de travail est propre et bien rangé. Ils considèrent les personnes qui sont en aval de leurs activités comme leurs "clients" et cherchent à comprendre leurs attentes.

Dans les réunions, les gens n'annoncent pas à leurs chefs que de bonnes nouvelles. Ils annoncent aussi de mauvaises nouvelles, sans craindre des réactions désagréables. Les discussions portent sur des faits, pas sur des opinions. Dans l'étude d'un problème, on cherche d'abord à savoir si les causes proviennent du système ou d'un fait particulier. Les indicateurs sont présentés sous forme de graphiques.

Avantages du nouveau management

Les avantages de la nouvelle philosophie apparaissent clairement à tous les niveaux de l'entreprise. Les cadres supérieurs voient que la société prend une place prépondérante sur le marché, avec des produits de haute qualité et des prix très compétitifs. Le lancement des nouveaux produits se fait sans retard et sans incident. Les produits du catalogue s'améliorent constamment et les prix baissent, tandis que les marges augmentent. Les cadres moyens voient que les stocks restent à un faible niveau et se renouvellent rapidement. Les processus de

conception, de fabrication, de distribution, etc. fonctionnent sans heurts. Le matériel, adapté aux processus, est maintenu en bon état. Enfin les agents de maîtrise travaillent dans un climat de confiance avec leurs employés ; ils ne sont jamais dans des situations inextricables - ce qui est souvent le cas dans le management traditionnel - car ils connaissent le but de leur activité et reçoivent des ordres cohérents.

Les employés (ouvriers, vendeurs, etc.) constatent que la qualité n'est pas un simple slogan publicitaire, mais une attitude réfléchie. La qualité est prise en charge par la direction et l'encadrement. Chacun apprend la nouvelle philosophie. Les chefs sont toujours prêts à aider leurs subordonnés. Les employés ont confiance en l'avenir de l'entreprise et n'ont pas peur de perdre leur travail.

Il semblerait en revanche que tout ceci n'a pas une influence favorable sur la cotation en bourse. On a même vu des actions s'envoler après l'annonce par une entreprise d'un programme de réduction d'effectifs. Mais il est certain que les investisseurs ont intérêt, dans le long terme, à miser sur les sociétés qui pratiquent ce nouveau style de management.

En conclusion, j'espère avoir montré que l'avenir de l'économie n'est pas aux sociétés qui ont gardé un style de management traditionnel en lui ajoutant - bien inutilement semble-t-il - une composante "qualité", mais à celles qui ont totalement changé de style en adoptant une nouvelle philosophie qui s'applique à toutes les composantes du management.

Je tiens à remercier le Dr Myron Tribus pour ses précieux conseils.

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 entier et traite environ 50 lettres par semaine sous la responsabilité d'un modérateur. Nous donnons ici un aperçu des principaux thèmes dont il a été question au cours des trois derniers mois.

Toutes les informations nécessaires pour s'inscrire et participer aux débats se trouvent sur le site: <http://www.deming.eng.clemson.edu>

Le courrier électronique du DEN est acheminé depuis une université américaine, son volume total avoisinant un millier de lettres par trimestre. Plusieurs lettres arrivent chaque jour chez les abonnés, mais ceux qui ne souhaitent pas participer aux discussions en temps réel peuvent recevoir les lettres par paquets, ce qui facilite le dépouillement de leur courrier. Chaque abonné est libre d'écrire sur un sujet de son choix, en rapport avec l'économie, le management et l'éducation. Au cours de ce trimestre, j'ai compté parmi les intervenants une cinquantaine d'abonnés différents, la plupart d'entre eux ayant écrit plusieurs fois.

Un grand nombre de lettres concernaient des méthodes destinées à l'industrie, notamment des méthodes statistiques. Malgré l'intérêt qu'elles présentent pour les ingénieurs, j'ai préféré ne pas en parler ici. J'ai sélectionné cinq sujets d'intérêt général qui ont donné lieu à des débats animés.

Peut-on noter justement ?

Une association d'enseignants de Californie a lancé une enquête afin de trouver des méthodes d'évaluation des connaissances qui n'incitent pas les étudiants à tricher aux examens, et plus généralement des méthodes qui créent dans un établissement un esprit d'intégrité. La question a été posée sur le DEN (qui compte beaucoup d'enseignants). On sait que Deming a toujours affirmé qu'une évaluation honnête est impossible. Un recteur d'université, ancien élève de Deming, a développé ce point de vue.

« Le problème vient de l'absence de pensée systémique, donc de la confusion entre les variations qui proviennent du système et celles qui proviennent de l'individu. Dans l'enseignement, toutes les causes de variations sont attribuées à l'individu. Cette attitude crée automatiquement une atmosphère de crainte, de méfiance, de mensonge et de dissimulation. D'ailleurs cette situation ne se rencontre pas seulement à l'université mais partout dans la vie. En témoignent les titres des journaux aux chapitres de la politique, des sports, des affaires, etc. »

« Mon université ne connaît pas ce problème. Nous créons un climat de confiance et nous faisons découvrir aux étudiants le plaisir d'apprendre. Tant que la nation toute entière n'ira pas dans cette direction, tant qu'elle n'éliminera pas l'erreur qui consiste à noter les gens sans s'inquiéter des interactions, et celle, encore plus absurde, qui consiste à noter les établissements, il n'y aura pas d'intégrité possible. »

Prime au travail bien fait

À l'origine d'une longue discussion, il y avait une question simple : « quelle sorte de prime faudrait-il pour inciter tout le personnel de mon entreprise (1 300 salariés) à travailler pour améliorer constamment les produits ? »

Une première réponse est venue d'un ancien PDG, consultant connu pour son attachement aux idées de Deming. D'après son expérience, une prime au travail bien fait, quelle qu'en soit la forme, ne peut que créer des problèmes, notamment des rivalités et des frustrations. « Les gens n'ont pas besoin d'incitations à bien faire leur travail, dit-il, mais de formation, d'aide et de reconnaissance. » Ensuite, la question a dévié vers la motivation des salariés et deux points de vue se sont violemment opposés : motivation extrinsèque contre motivation intrinsèque.

Les partisans de la motivation extrinsèque plaident pour le réalisme. Ils prétendent qu'il faut utiliser les salariés tels que la société les a faits, sans chercher à les transformer (c'est la thèse du psychologue Skinner).

Les partisans de la motivation intrinsèque s'indignent. « Les hommes ne sont pas des rats » dit l'un d'eux (allusion aux expériences de Laborit). Il ajoute que dans toute organisation, améliorer le niveau d'éducation des gens devrait être une obligation morale.

La question dévie une fois de plus quand un membre du DEN fait remarquer qu'il existe une condition préalable à toute motivation des gens au travail: on doit les informer sur le but de l'organisation. Et quelqu'un demande « quel est le but d'une organisation ? » Myron Tribus répond :

« Le but d'une entreprise doit être expliqué par le chef d'entreprise lui-même dans une déclaration publique. Cette déclaration aura l'avantage de faire travailler tout le monde dans la même direction, en évitant que certaines activités soient inutiles ou en neutralisent d'autres. Le chef d'entreprise est seul responsable de choisir le but. Quand on dit "le but est..." les gens ont tendance à croire que ce n'est la volonté de personne. A mon avis, le but doit être énoncé de manière à attirer les coeurs et les esprits de tous les collaborateurs de l'entreprise. Cependant le dirigeant est conscient des contraintes imposées par l'environnement. Les attentes des employés et des actionnaires, ainsi que la nécessité de faire des bénéfices, en font partie. Mais je considère ceci comme une contrainte, pas comme un but. »

Les processus humains

On sait que l'étude des processus occupe une place importante dans les méthodes de Deming. Un membre du DEN écrit que l'aspect humain des processus devrait être abordé plus souvent dans les débats qui ont lieu à ce sujet. Cette remarque provoque une discussion intéressante sur le concept de processus et dissipe peut-être un malentendu. En résumé, quand nous parlons d'un système, il s'agit d'un système humain, d'un système construit par l'homme. Dans ce cadre, pour agir sur des processus physiques, il faut passer par des processus humains, ne serait-ce que par le langage. Dans une telle étude, les aspects humains sont donc inséparables des aspects techniques, même s'ils ne sont pas toujours mentionnés.

David Kerridge ajoute que l'approche de Deming comporte systématiquement des définitions opérationnelles, une règle qui renforce l'aspect humain des processus. Cette règle (cf. Hors de la crise, chapitre 10) a pour but d'établir un lien entre le monde physique et le langage. Dans le contexte ainsi créé, un ordre donné dans une entreprise prend une signification différente. Le chef peut faire comprendre au subordonné le but de l'opération demandée, ce qui lui permettra de faire un travail intelligent. C'est dire toute l'importance des processus humains dans cette démarche.

Les 14 Points de Deming et les dirigeants

En réponse à plusieurs membres du DEN qui se plaignent de ne pas réussir à "vendre" les 14 Points de Deming à leur direction générale, un intervenant, directeur dans une compagnie électrique américaine, donne le témoignage suivant :

« En sept ans, je pense avoir réussi à implanter les 14 Points de Deming dans mon entreprise. Mes deux principaux atouts ont été l'exaspération de la direction générale et l'expérience des billes rouges. »

« Pour commencer, la direction générale était exaspérée de voir que nous étions constamment taxées par le gouvernement pour des problèmes d'assurance qualité. Ceci m'a aidé à introduire les graphiques de contrôle dans le management, car je les utilisais déjà avec succès dans la technique. »

« En outre j'ai eu l'idée de présenter l'expérience des billes rouges l'année dernière à une conférence sur la sécurité. L'assistance a été très impressionnée. Le directeur d'une centrale

électrique a reconnu qu'il devrait utiliser des graphiques de contrôle. J'ai même reçu des invitations pour présenter l'expérience en dehors de la compagnie. »

« Les cadres supérieurs ont une telle confiance dans les méthodes traditionnelles qu'ils ne sont pas attirés par les 14 Points de Deming. Je ne cherche pas à imposer ces nouvelles méthodes dans la société mais à les y "infiltrer". Quand mes collègues viennent me voir, c'est souvent parce qu'ils ont perdu espoir et cherchent une réponse. »

Le cycle PDCA et le graphique de contrôle

Un membre du DEN se demande (et demande à tout le réseau) si les graphiques de contrôle sont nécessaires au bon fonctionnement du cycle PDCA. Naturellement s'il en était ainsi, le cycle PDCA ne s'appliquerait pas aux situations dans laquelle les résultats ne sont pas mesurables. D'autre part il se demande si le plan doit être écrit. Ce sont des questions importantes et j'ai noté plusieurs réponses intéressantes.

Le cycle PDCA doit comporter à la troisième étape une méthode pour déterminer si un changement positif est survenu. Un graphique de contrôle, avec ses critères pour séparer les causes spéciales de variation (qui sont le plus souvent l'effet de la deuxième étape) peut constituer l'essentiel de cette méthode. Sans graphique de contrôle, le jugement est une affaire d'interprétation.

D'autre part, le plan qui est demandé dans la première étape n'est pas un document officiel. Toutefois il est recommandé de le mettre par écrit, d'abord pour définir clairement les opérations constituant la deuxième étape, ensuite pour éviter des contestations sur la décision à prendre dans la quatrième étape.

Dans toute entreprise, disait Deming, les chiffres les plus importants dont on aurait besoin sont invisibles et inaccessibles. Mais il faut chercher à les évaluer, par exemple avec des enquêtes d'opinion. On obtient alors des chiffres visibles dont l'étude, avec des graphiques de contrôle, peut donner une bonne estimation de l'évolution des chiffres invisibles.

Vers un réseau électronique

Depuis trois mois, Jean-Marie Gogue envoie un courriel, en moyenne une fois par semaine, à une liste de 45 personnes qui sont pour la plupart des membres de l'AFED. Devant le succès de cette démarche, notre association a décidé de lancer un réseau francophone, le RED (Réseau Electronique Deming) qui fonctionnera de la même façon que le DEN (Deming Electronic Network). Si vous avez des idées ou des questions, vous pouvez dès maintenant les envoyer à l'adresse: espace.afed@wanadoo.fr Votre courriel sera automatiquement diffusé sur le réseau.

Nouvelles brèves

Associations

La British Deming Association a déposé son bilan le 28 mars 2000. Ce n'est pas le signe d'un déclin du mouvement Deming au Royaume-Uni mais plutôt d'un changement de style, car les groupes régionaux sont toujours en activité. Une nouvelle structure sera bientôt mise en place. La conférence annuelle de l'ex-BDA aura lieu à Birmingham les 28 et 29 juin 2000.

L'association "Ohio Quality & Productivity Forum" rassemble depuis 14 ans les *Deming Users* du monde entier. Sa prochaine conférence aura lieu à Cincinnati du 13 au 16 août 2000. Renseignements sur www.oqpf.com

Livres

Jean-Marie Gogue

Une qualité à la française

Economica annonce la sortie fin juin d'un ouvrage collectif dont Jean-Marie Gogue est le rédacteur en chef. Sous le titre "Une qualité à la française", on trouvera les témoignages de messieurs Francis Mer, PDG du groupe Usinor, Jean-Michel Fauve, directeur général adjoint honoraire d'EDF, Claude Cavey, PDG d'ALCYON, Bruno Rousset, PDG d'APRIL, René de Gaillande, PDG de TASQ, Jean-Luc Chivot, officier de l'Etat major des Sapeurs Pompiers de Paris, Alain d'Iribarne, directeur au CNRS, Jean-Pierre Debelle, proviseur du lycée Pierre Mendès France à Epinal, et du professeur Yves Matillon, directeur de l'ANAES.

AFED

5, allée des Gardes royales

78000 Versailles

Tél. 01 39 50 99 67

<http://assoc.wanadoo.fr/deming>

Cotisation individuelle annuelle : 120 Francs