

## **Le mot du Président**

Les faillites d'Enron et de Worldcom ne sont pas de simples accidents mais des signaux forts qui annoncent un profond changement du système économique mondial. Rien ne sera plus comme avant. Les pratiques boursières vont changer. Les pratiques managériales vont changer. La crise s'accompagnant d'une baisse générale du niveau de confiance entre clients et fournisseurs, on peut s'attendre à un durcissement des relations entre les entreprises et à une diminution de la demande.

Dans ce nouveau climat, une entreprise ne pourra pas survivre longtemps sans changer profondément ses méthodes de management. La pression sur les prix va s'accroître, tandis que la marge de manoeuvre sur les coûts est pratiquement réduite à zéro. Il faut donc chercher d'autres moyens d'action pour rester présent sur le marché, faire des bénéfices et préserver l'emploi. Quelques gadgets proposés par des consultants inventifs ne suffiront pas.

Deming a montré que le "management par les résultats", auquel les dirigeants européens sont si attachés, jusque dans la classe politique, produit des gaspillages incompressibles et freine l'innovation. Or chacun sait que Deming a inventé une méthode beaucoup plus efficace que les pays du Sud Est Asiatique utilisent avec succès. Mais la plupart de nos cadres dirigeants font une grave confusion: ils croient que la méthode de Deming appliquée à l'entreprise concerne les spécialistes de la qualité, alors que c'est tout le fonctionnement de l'entreprise qui est en cause.

Espérons que les chefs d'entreprise français vont s'intéresser à la méthode de Deming, l'étudier et l'appliquer avant qu'il soit trop tard. Nous sommes prêts à les y aider.

Jean-Marie Gogue

---

## **A quoi servent les classements ?**

par Alain Besançon

La sélection des candidats dans un établissement scolaire ou un corps de l'Etat est un problème d'autant plus difficile que les places sont rares. Pour sélectionner des individus, il faut toujours établir un classement suivant des critères, donc choisir une méthode. Le système le plus impartial qui existe, malgré ses imperfections, est certainement le concours d'entrée aux grandes écoles et à l'agrégation, une particularité bien française. En tout état de cause, c'est la méthode qui présente le moins de risques de favoritisme, car elle est indépendante de toute pression extérieure.

Le problème s'est amplifié au cours des trente dernières années avec la démocratisation de l'enseignement. Autrefois, le nombre de parents qui voulaient inscrire leurs enfants dans un collège, ainsi que le nombre d'étudiants qui voulaient s'inscrire dans un centre universitaire, dépassait rarement le nombre de places disponibles. Pour entrer dans un collège, un lycée ou une université, il suffisait de montrer un bon niveau de connaissances. Maintenant au contraire,

l'augmentation considérable du nombre de candidatures conduit certaines universités à faire une sévère sélection d'entrée, avec un véritable concours, style grande école. Parfois elles n'acceptent que des étudiants ayant obtenu une mention bien au baccalauréat, ce qui est une autre forme de concours. Cette pratique tend à se répandre dans l'enseignement secondaire, jusqu'à la sixième.

A la différence de plusieurs pays européens, la France a tendance à sélectionner le plus tôt possible les élèves au cours de leurs études pour les diriger vers des filières très diversifiées; cette pratique est facilitée par la gestion centralisée du système d'éducation. Corrélativement, certaines sélections nationales ont une grande importance pour le déroulement d'une carrière, notamment dans la fonction publique. Le privilège du titre obtenu par concours est une tradition française qui présente des avantages et des inconvénients. En général un diplôme protège le salarié contre le risque de sanctions arbitraires au début de sa vie professionnelle, ce qui est souhaitable. Un titre obtenu par concours donne des garanties supplémentaires, ne serait-ce que par l'appartenance à une élite. Mais dans certains cas (notamment les corps de l'Etat) le titre donne l'assurance d'un emploi à vie dans une administration. Cette tradition peut conduire le pays à la décadence car en donnant à des fonctionnaires une totale sécurité d'emploi on les incite à se désintéresser de leur mission.

Une politique sociale intelligente devrait donc trouver un juste milieu entre le droit au savoir, chacun pouvant, au delà des savoirs de base, étudier les disciplines de son choix suivant ses aptitudes (ce qui ne doit pas être confondu avec un droit au diplôme) et la nécessité pour le système d'éducation de sélectionner un nombre limité d'étudiants pour certaines études, tout comme l'administration sélectionne un nombre limité de fonctionnaires pour certaines fonctions. Dans cette démarche, l'idée directrice devrait être que l'homme est capable d'apprendre et de se perfectionner toute sa vie. Il faudrait donc supprimer les classements définitifs et détruire le système de castes qui en résulte.

## **Le cas des entreprises**

Les entreprises ont connu la même transformation. Pour faire face à un afflux croissant de candidatures, beaucoup d'entreprises ont fait appel à des psychologues pour mettre en place un système de recrutement basé sur des tests et des barèmes de notation, le but étant de sélectionner les meilleurs candidats.

Aucune méthode de sélection n'est équitable, mais les entreprises cherchent l'efficacité avant tout. On peut citer par exemple le cas d'une entreprise de taille moyenne qui a embauché son directeur commercial par petites annonces avec l'aide d'un cabinet de recrutement. Les petites annonces ont provoqué l'arrivée de 290 lettres de candidature. Une première sélection sur dossier a éliminé de nombreux candidats qui ne faisaient visiblement pas l'affaire. Sur les 110 candidats restants, une seconde sélection basée sur des tests d'aptitude en a retenu vingt. Une troisième sélection basée sur un entretien dans le cabinet de recrutement en a retenu trois. Le directeur général a fait le choix final après avoir convoqué séparément ces trois personnes. Nous voyons là une méthode assez complexe. Elle est basée sur des informations analysées dans la première sélection (les CV des candidats), des tests d'aptitude réalisés dans la seconde sélection, et des évaluations subjectives (compétence, personnalité) faites dans les deux dernières.

Certaines entreprises vont plus loin. Une ou deux fois par an, elles classent leurs salariés, des employés les plus modestes aux cadres supérieurs, en fonction de leurs performances. Une affaire a fait grand bruit en France l'année dernière lorsque des salariés de Ford et d'IBM ont protesté contre cette méthode. Les notes de performances d'après eux seraient truquées. Que ce soit vrai ou non, on est en droit de s'interroger sur le but et l'intérêt de la méthode. Les dirigeants concernés ont dit à la presse que le but est de motiver les salariés en récompensant les meilleurs et en incitant les autres à s'améliorer. Les syndicats au contraire ont dit que le but est de renforcer l'autorité de la direction en créant un sentiment de peur. En outre c'est un bon prétexte pour se débarrasser des sureffectifs.

### **Dans l'enseignement**

C'est la même méthode que le gouvernement britannique utilise depuis plusieurs années dans l'espoir d'élever le niveau des connaissances dans les établissements scolaires du Royaume-Uni. Suivant l'exemple des grandes sociétés privées, l'administration centrale de l'enseignement a mis en place un système d'audit des établissements scolaires qui se traduit par des notes et des classements en fonction des performances. Les résultats sont publiés et les "meilleurs" établissements bénéficient d'avantages financiers. Beaucoup de professeurs des quartiers pauvres se plaignent de cette contrainte qui leur paraît arbitraire.

### **Et dans le sport**

Pour montrer que les classements poussent les gens à améliorer leurs performances, les partisans de cette méthode donnent comme exemple le sport de compétition. Leurs adversaires répondent que la comparaison est mauvaise, parce que le travail n'est pas un jeu, en sorte que les motivations sont différentes. Ils font également remarquer que l'obsession du classement dans le sport a des conséquences désastreuses. Actuellement les sportifs professionnels sont motivés pour gagner, non pour offrir un beau spectacle au public. Dans les tournois de tennis ou de football, un match est-il un plus beau spectacle qu'il y a trente ans ? Ce n'est pas sûr, mais le public ne voit plus le sport de la même manière, parce qu'il est contaminé par l'obsession du classement. La seule chose qui compte désormais, c'est la victoire du favori. Le cas du Tour de France est encore pire : cette vénérable institution a été empoisonnée par la drogue, et la drogue a été introduite par l'obsession du classement.

### **Une mauvaise motivation**

Les adeptes du classement prétendent que c'est un excellent moyen de motiver les gens pour mieux travailler. Alors réfléchissons un instant à l'idée même de motivation dans le travail. Un salarié peut être motivé pour mieux accomplir ce qu'il considère comme sa mission. Il peut être motivé aussi pour avoir une meilleure note à l'audit suivant. Ce n'est pas la même chose de motiver un chien d'aveugle pour conduire son maître sans accident en toutes circonstances, et de le motiver pour faire un parcours sans faute dans un examen pour chiens d'aveugle. Le problème vient de la faible corrélation entre la qualité du travail d'une personne (ou d'une équipe) et la note obtenue dans un audit. Si la note n'est pas le fidèle reflet de la qualité du

travail, c'est simplement parce que ceux qui dirigent l'audit ne perçoivent qu'une petite partie des interactions du sujet examiné avec le système. Nous connaissons des gens qui étaient très forts pour tricher à ce petit jeu. Au contraire nous connaissons des gens qui avaient une grande influence sur les performances du système et dont le mérite n'a été reconnu qu'après leur départ à la retraite.

Enfin nous devons remarquer que lorsque des gens sont inquiets à propos du mauvais classement qu'ils ont obtenu, ils font des efforts pour être mieux classés la fois suivante, donc ils sont mis en situation de lutter contre leurs collègues de travail. L'énergie qu'ils dépensent dans cette lutte est perdue pour le système dont ils sont membres, c'est à dire qu'elle n'améliore pas les performances globales du système ; bien souvent elle les dégrade. Ce simple raisonnement suffit largement à démontrer que la méthode des classements est contre productive.

Alors revenons à la question initiale : à quoi servent les classements dans le monde du travail et dans celui de l'éducation ? Nous avons vu qu'en général ils ne servent à rien, et qu'ils font parfois le malheur des gens. Mais on ne peut pas les éliminer totalement car ils sont nécessaires à la sélection des candidats quand le nombre de places est limité. Dans ce cas il faut choisir soigneusement les critères de jugement et garder toujours une possibilité de rattrapage quand il s'avère qu'une note était injustifiée.

---

## **Myron Tribus à Amsterdam**

Le dimanche 21 juillet, l'AFED a bénéficié d'un événement exceptionnel. Le Dr. Myron Tribus a passé toute la journée avec plusieurs d'entre nous à Amsterdam pour parler des problèmes actuels du management et de l'éducation. Il venait de participer au séminaire annuel du Dr. Feuerstein en Hollande, et devait rentrer le lendemain chez lui aux États-Unis. Cette réunion était divisée en trois parties : (1) Place de l'homme dans les pratiques managériales - (2) Comment créer une société de services de haute qualité - (3) Comment changer la culture d'entreprise : principes et outils.

### **Place de l'homme dans les pratiques managériales**

Point de départ de la discussion : Quel est le but d'une entreprise ? A la place des trois options classiques : servir les clients, les actionnaires ou les employés, Myron Tribus propose le but que s'était fixé Thomas Bata, fondateur de la firme qui porte son nom, en Tchécoslovaquie en 1930 : servir la société dans son ensemble. Servir les clients, les actionnaires et les employés passe alors au rang des moyens.

C'était aussi le but affiché par Hewlett-Packard, avant sa fusion avec Compaq. Myron Tribus pense que les entreprises qui n'adoptent pas ce but disparaîtront.

Vouloir servir la société, cela semble une affaire de morale, mais d'autres interprétations sont possibles. Ainsi, l'histoire montre que lorsque les membres d'une organisation se sentent menacés, ils font converger leurs buts individuels. Battre la concurrence par exemple est une idée qui rassemble les énergies, mais l'histoire montre que les sociétés qui adoptent un tel but

disparaissent toujours à plus ou moins long terme. Ce concept risque aussi de conduire à de profonds malentendus, chacun l'adaptant à sa propre idéologie. Pour tendre vers une même compréhension, chacun doit s'efforcer de dépasser ses propres représentations afin d'accéder à une acception partagée sur la finalité de l'entreprise.

### **Comment créer une société de services de haute qualité**

Myron Tribus présente le cas d'un groupe de presse américain qui s'est transformé en adoptant les principes de Deming : voir l'entreprise comme un système et travailler pour améliorer constamment les processus. Il est essentiel pour ce dernier de ne pas confondre la mission du dirigeant, qui est d'améliorer le système dont il est responsable, et celle de ses subordonnés, qui est de l'aider dans cette action. Aucun de ceux qui sont "dans" un système ne peut l'améliorer. Seul peut le faire celui qui est "au dessus" du système.

Myron Tribus insiste en particulier sur le flugramme (en anglais Deployment Flow Chart) et en montre un exemple. Claude Cavey, vice président de l'AFED, va jusqu'à le désigner comme « l'outil miracle du management ». Le flugramme fait converger les énergies vers l'amélioration du système.

Dans les remous de l'économie américaine, nous voyons la montée en puissance de la "Corporate Governance". C'est un changement important qui affecte le comportement des dirigeants, car il réduit leur pouvoir en les subordonnant à une nouvelle instance de décision. Il leur sera de plus en plus difficile de tricher sur les résultats financiers pour faire croire aux administrateurs et aux actionnaires que leur société est en progression. Jusqu'à présent, le conseil d'administration avait un rôle mineur tant que les résultats financiers étaient satisfaisants. Myron Tribus pense que son rôle devrait être désormais de piloter l'amélioration, de réfléchir aux méthodes d'amélioration.

### **Comment changer la culture d'entreprise : principes et outils.**

Le principal obstacle au changement de la culture d'entreprise, ce sont les mythes enseignés dans les écoles de gestion, notamment sur la responsabilité du cadre dirigeant et l'organisation du travail. Les écoles de gestion enseignent des méthodes qui ont conduit à la ruine un grand nombre d'anciennes sociétés et négligent celles qui font le succès de nouvelles sociétés en expansion. Le prestige des écoles de gestion fait que beaucoup de cadres dirigeants se refusent à voir leur entreprise sous un nouvel angle, celui d'un système en constante évolution.

Pour cela, il faut d'une part qu'ils éprouvent le besoin d'apprendre et d'étudier, d'autre part qu'ils soient aptes à transcender leur expérience. Pour Myron Tribus, avant d'aller chercher des solutions il est important de bien savoir quelle question on pose, de se la poser, et de la poser autour de soi.

Un directeur général a plus de facilité pour induire un changement de culture dans son entreprise, mais toute autre personne peut tenter avec succès cette démarche dans sa propre sphère d'influence. Sept conditions sont nécessaires :

1. une finalité
2. un leadership

3. de l'enthousiasme
4. une image pour le futur
5. une stratégie claire
6. de la cohérence
7. de la formation

On dit souvent que la survie des entreprises passe nécessairement par un changement culturel. Mais qu'est-ce qu'un changement culturel, sinon une transformation qui se produit d'abord et avant tout dans les esprits ?

---

## **The Best of the DEN**

par Etienne Robin

*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.*

**13 janvier 2001**

**De : Jean-Marie Gogue**

**Objet : Concurrence mondiale**

Dans "Le Monde" du 14 Janvier 2001, on peut lire que la population des écureuils roux a pratiquement disparu d'Angleterre et du Pays de Galles, en raison de la concurrence des écureuils gris importés d'Amérique du Nord.

D'après le chercheur britannique Tom Tew, les deux espèces ne peuvent pas cohabiter parce que les écureuils roux ne mangent les noisettes que lorsqu'elles sont parfaitement mûres, alors que les écureuils gris sont capables de les manger quand elles sont encore vertes. Par conséquent de nombreux écureuils roux meurent en hiver. La concurrence des deux espèces fait diminuer la population des écureuils roux dans toute l'Europe du Nord.

La même concurrence existe entre les humains et leurs modes de vie. Mais l'espèce humaine n'est pas condamnée à subir la même loi naturelle que les espèces animales. Nous avons conscience de former une communauté mondiale et nous souhaitons nous organiser pour vivre ensemble de façon harmonieuse. Par conséquent les États-Unis ne devraient pas avoir pour but d'organiser une concurrence sauvage entre les peuples, mais au contraire de respecter les différences, de protéger les peuples désavantagés, et de promouvoir une coopération gagnant-gagnant. Est-ce ainsi que fonctionne ce que l'on nomme "mondialisation"? Je ne le pense pas.

**15 janvier 2001**

**De : Steven Prevette (USA)**

**Objet : Re: Concurrence mondiale**

“Survivre n’est pas obligatoire”. Je crois bien que Deming utilisait cette phrase dans ses séminaires de quatre jours.

Qui survivra ? Les sociétés qui adoptent la constance dans la mission pour la qualité, la productivité et le service, et l’abordent avec intelligence et persévérance, ont une chance de survivre... La loi de Darwin selon laquelle les espèces les mieux adaptées survivent, alors que les moins bien adaptées ne survivent pas, est valable dans les entreprises comme dans la sélection naturelle.

Un très bon moyen pour survivre est d’établir des relations gagnant-gagnant. Cela demande que l’on fasse attention aux résultats à long terme plutôt qu’à court terme.

**19 janvier 2001**

**De : Alex Ross (Grande Bretagne)**

**Objet: Re: Concurrence mondiale**

“Mieux adaptées” signifie que par hypothèse les entreprises qui survivent sont celles qui s’adaptent le plus efficacement possible à un environnement externe qui change sans cesse.

Quand on est préoccupé de flexibilité et d’adaptation aux changements, une condition essentielle pour rester dans les affaires est l’approche de Deming. Mais peu de gens le reconnaissent et comprennent la complexité des affaires. La compréhension de Deming est essentielle au départ. Il faut s’adapter aujourd’hui, mais il faudra s’adapter encore mieux demain. Deming aurait ajouté: « Oui, mais avec quelle méthode ? »

**17 janvier 2001**

**De : Humberto (Guatemala)**

**Objet : Re : Concurrence mondiale**

Désolé mais je ne comprends pas. Pourriez-vous s’il vous plait donner une définition opérationnelle de ce que vous entendez par mondialisation ? Si je comprends bien la mondialisation est un processus dans lequel des pays s’ouvrent au reste du monde pour acheter des produits (parfois même des services) à d’autres pays et aussi pour leur en vendre librement.

Au Guatemala, par exemple, nous payons davantage pour le ciment, les volailles et d’autres produits, en sorte que certaines industries privilégiées peuvent exister. Leurs propriétaires deviennent extrêmement riches. Si, grâce à la mondialisation, les consommateurs peuvent avoir plus d’options et décider quels produits ils achètent, avoir un meilleur prix et un meilleur service, alors, désolé, je n’y vois rien de mal. Et je ne parle pas de l’avantage supplémentaire pour l’industrie locale que constitue la motivation pour apprendre de nouvelles méthodes afin de mieux servir leurs clients. Au Guatemala, l’industrie du pain et les banques ont suivi ce processus et le principal bénéficiaire fut le consommateur.

La seule façon d’instaurer la coopération entre les peuples est de préserver la liberté. On ne peut pas forcer quelqu’un à coopérer. La concurrence et la coopération peuvent s’épanouir quand les gens sont libres. Les actions du gouvernement, par nature, réduisent la liberté. Le moyen de promouvoir la coopération au lieu de la concurrence, ce n’est pas l’usage de la force par le gouvernement, mais le changement de philosophie prêché par le Dr. Deming.

**25 janvier 2001**

**De : Roger Key (Grande Bretagne)**

**Objet : RE : Concurrence mondiale**

Je pense que l’histoire de l’humanité est parsemée de ces “écureuils gris” qui cherchent à éliminer les “roux” en les surpassant dans une concurrence qui les oppose - une décision consciente. Par exemple les Européens ont éliminé presque complètement les civilisations d’Amérique du Sud, d’Amérique centrale, d’Amérique du Nord et d’Australie. Plus récemment, devant le spectre du réchauffement de la Planète, l’Amérique du Nord et l’Europe auraient la possibilité de faire quelque chose, mais avec beaucoup de mal. Alors que faisons-nous ? Certains disent qu’il ne faut rien faire tant que le phénomène n’est pas prouvé. (Je continuerai de jouer à la roulette russe tant qu’il n’est pas prouvé que le revolver contient une balle, grâce à quoi ma cervelle se répandra au plafond.) Certains pensent que le système global évoluera linéairement. Beaucoup d’informations suggèrent en revanche que le système global se stabilisera de lui-même pour rester stable pendant une longue période avant de passer à un autre état stable.

Quel est le rapport entre ce débat et l’histoire des écureuils ? De nombreux spécialistes occidentaux déploient de grands efforts pour vendre la version des “pays civilisés” au reste du monde. Il faut bien voir que si l’Inde devenait une société de consommation aussi gaspilleuse que les États-Unis (et en Europe nous n’en sommes pas loin) ils auraient besoin de 150 % des ressources disponibles. La Chine également...

Les écureuils roux et gris ont une ressource limitée et non renouvelable - à court terme. C’est la récolte annuelle de noisettes. La plus grande aptitude des écureuils gris à utiliser cette ressource fait qu’ils surclassent les écureuils roux.

Nous, les hommes, sommes encore plus stupides. Notre usage immodéré des ressources non renouvelables mène à une impasse. Nous sommes les derniers des Ecureuils Gris. Et pourtant nous voulons apprendre aux Ecureuils Roux comment faire un “bon” usage des ressources non renouvelables, aussi bien que nous ! La morale humaine suggère que nous ne pouvons pas laisser le reste du monde périr à cause de nos actions, mais nous ne voulons pas agir pour permettre au monde de survivre. La concurrence et les forces du marché ne permettent aucun ralentissement dans l’absurde destruction de notre maison commune.

Jean-Marie pense que l’espèce humaine n’est pas condamnée à subir la même loi naturelle que le reste des animaux. Nous devrions être assez intelligents pour éviter cela. Mais en voyant les données du problème, je pense que nous ne le sommes absolument pas. Les hommes sont si malins qu’ils ont détruit le paradis. Mondialisation, est-ce un nouveau mot pour Armageddon ?

Réflexion finale - Je viens de voir dans mon supermarché local une barquette de cresson marquée “Produit des USA”. Quel être intelligent peut-il envoyer un chargement de cresson à

l'autre bout du monde en avion cargo pour le vendre là où il est facile d'en produire soi-même ?  
Dans mon jardin, j'ai un grand carré de cresson qui me fait tout l'hiver.

Clic ! Clic ! Clic ! C'est l'Occident qui cherche la balle dans le revolver...

---

## **Nouvelles brèves**

### **Séminaires**

Le prochain séminaire résidentiel de deux jours, "L'art de diriger une équipe", animé par Jean-Marie Gogue, se tiendra à Versailles les 27 et 28 novembre 2002.

*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 € (131 F)