

Gouvernance des entreprises :
La dynamique des défis collectifs pour surpasser la performance individuelle

Conférence de Jean-Marie Gogue
Président honoraire

Le modèle anglo-saxon de gouvernance des entreprises, longtemps considéré comme une garantie d'efficacité économique, subit de sérieux revers depuis plusieurs années. Le psychiatre et psychanalyste Christophe Dejours, professeur au Conservatoire national des arts et métiers, écrit :¹

L'exaltation de la performance individuelle et l'évaluation incessante s'accompagnent d'une baisse de la productivité. Une meilleure coopération dans l'entreprise permet d'échapper à un stress qui mène parfois au suicide. La discordance s'accroît, en France, entre la souffrance qui continue de s'aggraver dans le monde du travail et le débat qui s'intensifie dans l'espace public cependant que des mouvements de protestation se manifestent de plus en plus bruyamment dans la cité. Cette discordance pose des problèmes sérieux à ceux qui sont préoccupés par l'action en vue d'expérimenter de nouvelles méthodes d'organisation du travail.

Un modèle plus efficace existe en réalité depuis soixante ans. Son efficacité a été largement démontrée par de nombreuses entreprises asiatiques, mais il me semble que les dirigeants occidentaux sont sourds et aveugles quand on leur explique le modèle de Deming ; c'est ce que je m'efforce de faire en France depuis trente-trois ans. Trois dates jalonnent mon parcours personnel.

Octobre 1980 - Deming vient en France inaugurer le *Prix Industrie et qualité*. Le directeur financier de THOMSON (aujourd'hui THALES) l'invite à visiter une grande usine de production de téléviseurs à Angers, et met un avion à sa disposition. Deming, que j'accompagne, passe une journée entière dans l'usine, posant de nombreuses questions, expliquant aux ingénieurs les nouveaux principes du management. Dès son retour aux Etats-Unis, il m'envoie un rapport que je transmettrai au directeur de l'usine. Ses recommandations ne seront pas suivies. Je commence à comprendre que les ingénieurs français sortent très difficilement de leurs schémas traditionnels.

Juin 1987 - Une grande manifestation populaire présidée par Edouard Balladur, ministre de l'Economie, a lieu au parc des expositions de Villepinte. Elle est organisée par l'AF CERQ (Association Française des Cercles de Qualité) ; 16 000 ouvriers viennent de toute la France pour y assister. L'AF CERQ a été fondée en 1983 par des patrons français qui voulaient s'inspirer du modèle de management japonais. Connaissant bien le Japon, grâce à mon ami Kaoru Ishikawa, j'avais annoncé que ce mouvement était voué à l'échec parce que ses fondateurs n'avaient qu'une connaissance superficielle du management japonais.² Mes prévisions se réaliseront le 26 juin 1989 quand l'AF CERQ déposera son bilan.

Juillet 1989 - Deming donne une conférence devant 150 personnes au Palais des Congrès de Versailles. La journée est organisée par l'AFED, que j'ai fondée l'année précédente avec quelques amis. Sous le titre « *Profound Knowledge* » (connaissance approfondie), Deming présente pour la première fois de façon synthétique l'ensemble des théories de management qui ont fait le succès de l'industrie japonaise.³

Vingt-deux ans plus tard, les structures économiques de la France ont profondément changé, mais la doctrine selon laquelle l'encouragement de la performance individuelle est une clé de la réussite des entreprises est toujours en application. La première étape du redressement de l'économie nationale devrait être, à mon avis, l'abolition de cette doctrine.

Versailles, le 17 mai 2011

¹ Le Monde, 22 février 2011

² Le Monde, 17 avril 1986

³ Le texte intégral de la conférence de Deming se trouve sur le site de l'AFED