



"Lavaux - Le lac Léman et les Alpes", photo Gustave Deghilage

## Éditorial

Je lisais l'autre jour le témoignage d'Emiel van Est et de Pascal Pollet, "[Toyota a-t-il berné la communauté Lean pendant des décennies ?](#)", et je me disais que le risque, quand on copiait sans chercher à comprendre réellement, c'était de rater une occasion d'apprendre quelque chose sur, et pour, nous-mêmes.

Les deux auteurs de ce témoignage sont des spécialistes de Toyota et du Lean Management. Ils vouent une admiration sans borne à Taiichi Ohno, qui développa le Toyota Production System (TPS). Le TPS fut par la suite copié par les créateurs américains du Lean Management.

Quelle ne fut pas la surprise de Emiel et Pascal, de lire dans une interview que Taiichi Ohno donna vers la fin de sa vie, les mots suivants :

*"Je suis fier d'être japonais, et j'ai toujours voulu la réussite de mon pays. Je pensais que mon système (le TPS) était une méthode qui pourrait aider mon pays à devenir une nation industrielle moderne. C'est pourquoi cela ne me posait aucun problème de la partager avec d'autres entreprises japonaises, y compris mes principaux concurrents.*

*Mais j'étais vraiment très inquiet que vous, les américains et les européens, puissiez comprendre ce que nous faisons, le copier, et nous mettre en échec sur nos marchés.*

*Je fis donc de mon mieux pour éviter que nos visiteurs comprennent notre démarche globale. C'est pourquoi je mis l'accent devant eux sur la réduction des 7 gaspillages (muda), ou sur la technique kanban.*

*Quand les experts de vos pays sont venus, ils ont constaté que nos machines étaient très fiables, notre qualité excellente... En rentrant, ils vous ont préconisé de mettre en place des plans de maintenance préventive, des cercles de qualité, et d'autres programmes destinés à copier nos résultats. Je ne pense pas qu'ils aient compris pourquoi nous faisons tout cela, ce qui explique que ces programmes n'aient pas eu beaucoup d'impact. J'ai essayé de les empêcher de comprendre pourquoi nous voulions un système qui facilite le flux, et je pense y être parvenu".*

Emiel et Pascal réalisent alors que Ohno, en mettant en avant les outils et les techniques, détournait l'attention des occidentaux des fondements réels de son système: une conception scientifique des méthodes de travail, le rôle du management, la focalisation sur le cap et la mission de l'entreprise.

Toutes choses que la communauté Lean aurait pu découvrir en étudiant Deming, et en réfléchissant au lieu de copier...

Bonne lecture !...

Philippe Pruvost

## Sommaire

2

Carte postale de Suisse

4

Document : le premier graphique de contrôle de l'histoire

## Carte postale de Suisse

*On peut être tenté d'aller jeter un oeil sur les pratiques de nos voisins, pour y trouver d'éventuelles sources d'inspiration. Mais comparaison n'est pas raison, et gardons nous de copier sans le comprendre vraiment, un système qui donne des résultats enviables.*

Sur un réseau social professionnel, un article du Figaro d'avril 2016 a été largement partagé et diffusé. Son titre : « [En Suisse, ni Code du travail, ni smic, ni 35 heures et pourtant la paix sociale règne...](#) ». Après une annonce pareille, nul doute que nombre de lecteurs du Figaro songent depuis à demander l'asile en Suisse... Le crédo de l'article est donc qu'avec un code du travail réduit au minimum, et tout le reste étant négocié « au plus proche du terrain » par des accords d'entreprise ou de branche, tout va pour le mieux et la paix sociale règne. La publication d'un tel article au moment des négociations sur la « loi travail » ne doit certainement rien au hasard.

Le message est tellement simpliste qu'on se dit que l'auteur a dû vouloir préserver ses lecteurs d'une surchauffe des méninges, en évitant de décrire une situation complexe et très différente de celle que nous connaissons en France. Mais puisque le Figaro nous en donne l'occasion, allons donc jeter un coup d'œil du côté de nos voisins helvétiques, pour voir si d'autres facteurs peuvent expliquer cette paix sociale.

### PAS DE SALAIRE MINIMUM GARANTI

Tout d'abord, s'il n'existe pas de salaire minimum garanti en Suisse, quel est le niveau constaté des salaires ? En effet, on pourrait imaginer que sans limite basse, les salaires pourraient être au ras des pâquerettes.

Le [salaire mensuel moyen suisse](#) est de 6 210 francs suisses par mois (soit 5733 euros) , avec un salaire de 3559 CHF (3 286 euros) pour les métiers les moins qualifiés, et un salaire de 11830 CHF (10 923 euros) pour les métiers qualifiés.

Ces salaires plus élevés permettent de compenser un coût de la vie (notamment les loyers) plus élevé, bien que les situations soient contrastées selon les cantons. A titre de comparaison, [le niveau de vie](#) des habitants de Zürich est équivalent à celui des habitants de Paris.

Finalement, pour rejoindre la position du Figaro, on peut envisager à la fois de sup-

primer le SMIC et de favoriser la paix sociale, à condition que les employeurs doublent ou triplent les salaires actuels...

On pourrait se demander comment l'industrie Suisse arrive à s'en sortir avec des salaires aussi élevés. L'explication est qu'elle a privilégié la qualité et le haut de gamme, alors que bon nombre d'industriels français ont cherché pendant des décennies à concurrencer les pays low-cost sur leur terrain...

### UNE DÉMOCRATIE SEMI-DIRECTE

Autre facteur de paix sociale : le système politique. En Suisse, ce sont les citoyens qui votent les lois, lors de référendums (on les appelle ici des « votations »). Ces référendums (qui peuvent aussi être d'initiative populaire) sont organisés le dimanche, quatre fois par an – et sur des sujets réellement importants : par exemple, en 2003, c'est par référendum qu'a été validée l'évolution de l'armée suisse, et la baisse de moitié du contingent.

Une loi telle que la « loi travail », qui occasionne une belle pagaille en France, serait votée en Suisse en référendum, et appliquée ou rejetée, en fonction du résultat. Que le peuple soit consulté, et que le choix de la majorité soit respecté, doit certainement contribuer aussi à la paix sociale...

Connaissez vous le nom du président Suisse ? Il s'agit de Johann Schneider-Ammann. Mais, à moins d'être versé dans les relations diplomatiques, il ne sera pas utile de vous retenir son nom. En effet le mandat du président Suisse est de seulement un an ! Assurément un bon moyen pour que le titulaire de la fonction n'attrape pas la « grosse tête » et se croie indispensable - voire le seul - à pouvoir diriger le pays. Un mal auquel les dirigeants français succombent les uns après les autres...

En France, la classe politique est obnubilée par l'élection présidentielle (certains pensent déjà à 2022), et en oublie de faire son travail. Remettre en question chaque année le mandat des dirigeants, comme cela se fait en Suisse, pourrait aussi favoriser la paix sociale.

## SI TU VEUX LA PAIX (SOCIALE), PRÉPARE LA GUERRE.

En Suisse, pays neutre, on vit avec l'idée de la possibilité d'une guerre : plans sur l'autarcie alimentaire, service militaire, [abris antiatomiques](#), ... Par exemple, le service militaire obligatoire est constitué d'une formation initiale de 4 mois, suivie de formations « de répétition » de 3 semaines chaque année, jusqu'à l'âge de 34 ans. Les soldats conservent même leur arme et leur uniforme à leur domicile, pour pouvoir être opérationnels immédiatement.

Lors des attentats de 2015, le gouvernement français a déclaré « nous sommes en guerre », tout en répétant qu'il fallait continuer à vivre comme avant, le gouvernement s'occupant de tout (un peu schizophrénique, non?). Les Français vivent dans l'illusion de la paix (le président Chirac a même supprimé le service militaire obligatoire en 1996), alors que leur armée est quasiment continuellement engagée dans des conflits autour du monde.

J'imagine que la conscience d'un danger extérieur auquel les Suisses se préparent pourrait être un facteur de cohésion, et donc de paix sociale. Mais au-delà, je suis convaincu qu'imposer trois semaines par an, que toutes les classes sociales, du PDG à l'ouvrier, se re-

trouvent mélangées pour les formations de répétition aux manœuvres militaires, doit certainement contribuer à maintenir un lien et un respect mutuel entre les différentes catégories de la population. Un peu comme du « team building » à l'échelle d'un pays !

En conclusion, les différences culturelles et politiques entre la France et la Suisse sont telles, qu'il est bien hasardeux de tirer des conclusions aussi lapidaires que celle du Figaro sur l'influence positive de l'absence de droit du travail sur la paix sociale.

Cependant, les quelques pratiques helvétiques que nous avons survolées vont dans le sens du respect des salariés, notamment ceux occupant des emplois non qualifiés (salaires constatés), de la responsabilisation et du respect du citoyen, à la cohésion entre les classes sociales - et transposent à l'échelle d'un pays les meilleures pratiques des entreprises.

Sans doute, un exemple dont on pourrait s'inspirer, mais en prenant le temps de faire évoluer les choses avec la participation des citoyens.

*Quilicus*

### Nouvelles brèves

#### SUR NOTRE SITE INTERNET

Notre site internet vous propose quelques nouveaux articles. Les avez-vous lus ?

Dans "[AUX SOURCES DE LA PHILOSOPHIE DE DEMING](#)", Gilles Barouch et Frédéric Ponsignon montrent comment les idées de la philosophie pragmatique de James, Peirce et Dewey, ont inspiré Shewhart et Deming.

En lisant le livre "Liberté et cie", d'Isaac Getz, les connaisseurs de la philosophie de Deming ont forcément fait un lien avec certaines pratiques décrites dans le livre. Une des entreprises françaises mentionnées dans le livre est GSI. A l'époque conseillée par Jean-Marie Gogue, l'entreprise mettait justement en pratique les idées de Deming. C'est ce que relate Jean-Marie [dans un article, repris sur le blog d'Isaac Getz](#).

Dans "[Ma femme rentre trop tard du bureau, mais pourquoi ?](#)", Vincent P. Maurin illustre sur le mode humoristique comment utiliser les graphiques de contrôles pour prendre des décisions.

#### AILLEURS SUR LA TOILE

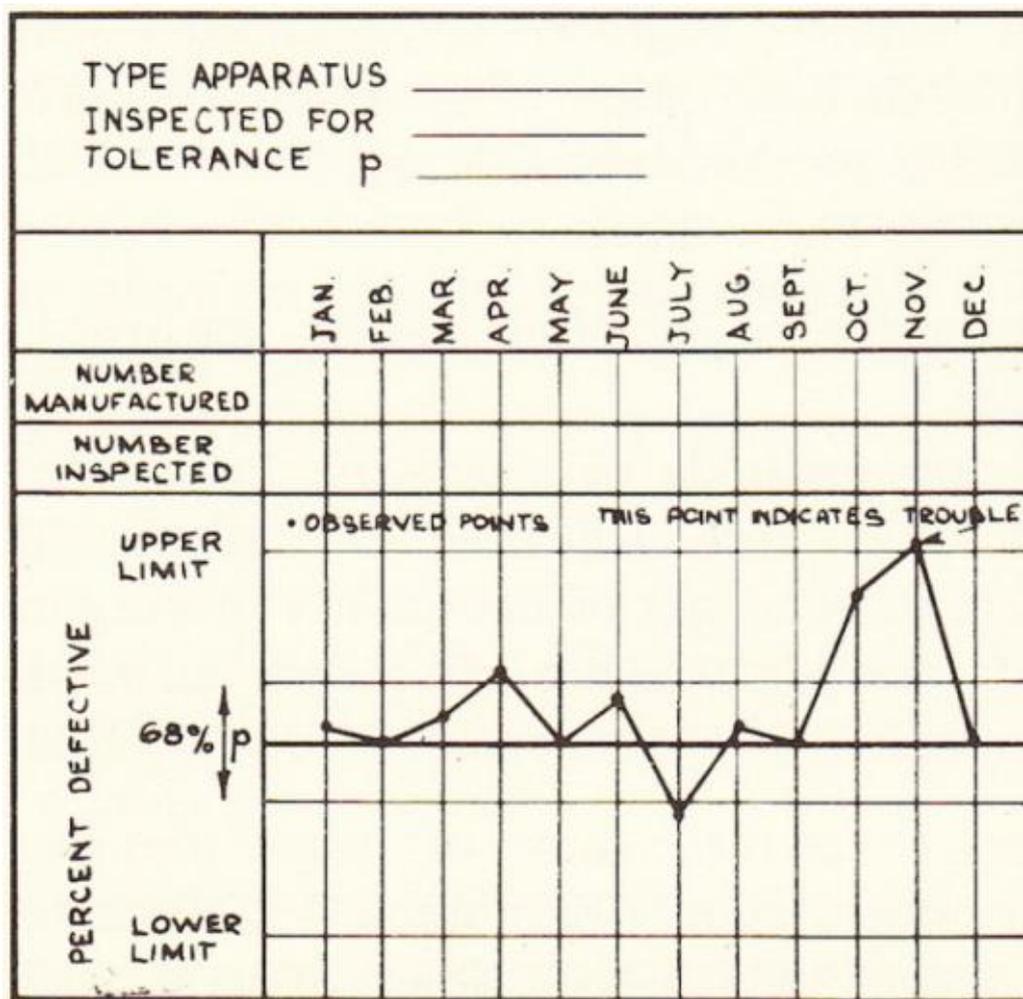
[De la COP 21 à la COP 22](#) : Ce document pédagogique replace les enjeux liés au réchauffement climatique, et montre comment les entreprises et administrations peuvent agir efficacement pour participer à l'effort commun.

Dans "[L'art du bonzaï... ou comment brider les talents](#)" un DRH se désespère du mode de management qu'il constate dans certaines entreprises, qu'il compare à l'art du bonzaï, tant il a de facheuses tendances à couper les initiatives et le développement de ses salariés.

## Le premier graphique de contrôle de l'histoire

Nous vous proposons un document historique : le premier graphique de contrôle connu, établi par Shewhart.

Cette carte accompagne une note interne de Shewhart, qui explique qu'il est en train de mettre au point un type de rapport qui permettra de se rendre compte en un coup d'oeil du niveau de maîtrise de la qualité d'une production. Ce prototype est réalisé pour suivre le pourcentage de défauts d'une production, et fait déjà apparaître les limites de contrôle, et un point hors limites qui "indique un problème". Le graphique et la note, datées du 16 mai 1924, ont été publiées dans le journal de l'ASQ (American Society for Quality) en 1967.



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."

A travers 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 fond, 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](mailto: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.