

Le mot du Président

La France est entrée dans une période marquée par des échéances électorales qui vont produire à long terme de profonds changements dans notre vie quotidienne. Or la qualité du débat politique dépend beaucoup de l'attitude des citoyens. Pour échapper à la séduction des discours démagogiques de tous bords et voter avec assez de clairvoyance, deux qualités leur sont nécessaires : l'ouverture d'esprit et le sens critique.

Avoir un esprit ouvert, c'est considérer avec bienveillance celui dont l'approche ne nous enchante pas spécialement, prendre le temps de l'écouter et s'efforcer de le comprendre. Mais lorsque cette qualité n'est pas accompagnée d'un minimum de sens critique, on risque de s'engager dans des expériences sans lendemain et d'adopter des comportements fondés sur des idées fausses.

Avoir le sens critique, c'est essayer de réviser nos idées reçues en utilisant les informations qui sont à notre portée, et toujours mettre en doute (au sens cartésien) les conclusions des experts. Mais lorsque cette qualité n'est pas accompagnée d'une certaine ouverture d'esprit, on risque de s'enfermer dans une attitude de refus systématique, qui se résume souvent en politique par l'expression « tous pourris ».

Un livre publié récemment chez Robert Laffont peut vous aider à perfectionner ces deux qualités. C'est *Notre Etat*, de Roger Fauroux et Bernard Spitz, avec la collaboration de plusieurs grandes figures de la vie politique. En le lisant, force est de constater qu'il n'est pas destiné à ceux qui se bercent de la douce illusion que des penseurs officiels peuvent les affranchir de la complexité du monde.

Jean-Marie Gogue

Les méthodes de Deming chez un expert comptable

par Daniel Swart
Sacramento, Californie

Voici un modeste exemple de la façon dont la philosophie de Deming m'a aidé dans mon métier d'expert comptable. La performance à améliorer était le temps de préparation des rapports financiers annuels des clients.

Le chiffre observé est le nombre de jours qui s'écoulaient entre l'arrivée du dossier client et l'envoi du rapport financier annuel. Mon hypothèse de départ est que la direction d'une entreprise veut posséder les données financières le plus tôt possible. D'autre part, étant donné que nos clients comprennent difficilement les aspects techniques de notre travail, le temps de préparation du rapport annuel est pour eux un important facteur d'appréciation. J'ai vérifié cette hypothèse de départ en interrogeant les clients. Dans toute cette démarche, nous avons suivi le cycle PDCA.

Premier tour

- P** Nous nous sommes mis d'accord sur une définition opérationnelle des "temps d'arrivée" et des "temps de départ". Les données archivées depuis 1997 ont été portées sur un graphique de contrôle (étendue mobile). Beaucoup de points étaient "hors contrôle", tous concernaient un client particulier. Les limites de contrôle étaient plus écartées que je l'espérais. (Je savais bien que ces problèmes existaient, mais sans le graphique de contrôle je n'aurais pas su leur importance et je n'aurais pas été capable de quantifier les résultats de nos efforts d'amélioration.)
- D** J'ai embauché un aide comptable à temps partiel. Il est entré en contact avec le "client à problèmes" et s'est mis d'accord avec lui sur un processus d'information. Le graphique de contrôle a été maintenu.
- C** Le graphique de contrôle a montré des améliorations sur la moyenne et sur la variance. La variance s'est améliorée de 188 % et la moyenne de 213 %.
- A** Après avoir discuté avec l'aide comptable sur la façon d'améliorer le processus, j'ai modifié son programme de travail, modifié les procédures pour acheminer le courrier et précisé les définitions opérationnelles. La formation de l'aide comptable sur l'approche client s'est poursuivie.

Deuxième tour

- P** Nous avons décidé d'étudier comment augmenter les chances que l'information qui nous est transmise par le client soit exacte et complète dès la première fois, ce qui devrait diminuer le temps de préparation.
- D** Les communications avec les clients ont été améliorées. Nous avons établi des procédures et des checklists à usage interne et externe. Le graphique de contrôle est maintenu. Mes procédures de traitement des données en attente d'une approbation ont été modifiées.
- C** Une fois de plus, le graphique de contrôle a fait apparaître des améliorations sur la moyenne et sur la variance. Par rapport aux conditions initiales, la variance s'est améliorée de 267 % et la moyenne de 400 %.
- A** Nous avons décidé de lancer un nouveau cycle PDCA pour faire d'autres améliorations.

Troisième tour

- P** Les performances continuent de s'améliorer, spécialement pendant la période des bilans, à mesure que l'augmentation de la charge de travail bénéficie du temps dégagé de la préparation des rapports. Comment allons-nous stabiliser le système au niveau optimal ?
- D** J'ai embauché un nouvel aide comptable à temps plein. Il sera chargé également de la fiscalité. Le graphique de contrôle est maintenu.
- C** Pendant la dernière année, le graphique de contrôle a présenté exactement le même profil qu'auparavant, le temps de préparation retrouvant le même niveau après chaque période de

bilan. Un transfert de personnel de la section des comptes de bilan vers la section des déclarations fiscales a permis de réduire le temps de préparation des déclarations fiscales.

- A Les changements dont les résultats positifs ont été vérifiés sont consolidés. Le cycle PDCA se poursuit sur de nouvelles bases.

Connaissance approfondie

Pendant toute cette période, j'ai utilisé la méthode de connaissance approfondie :

Sens des variations

Les graphiques de contrôle ont été utilisés pour mesurer les performances et pour guider les discussions sur l'amélioration des processus. L'aide comptable ne m'a jamais demandé d'expliquer les différences constatées dans les temps de préparation. Elle est fière de son travail, et elle a raison.

Vision du système

Les effets sur les autres types de travaux ont été étudiés à mesure que chaque idée d'amélioration se mettait en place. Nous avons en même temps observé les autres éléments du système, pour voir s'ils changeaient dans un sens ou dans l'autre.

Psychologie

L'aide comptable a tenu à jour les graphiques de contrôle et présenté les problèmes à notre équipe pour que nous en discutions. Elle l'a fait sans aucune crainte. Il est important de remarquer qu'elle n'a jamais calculé le montant des économies réalisées (les pourcentages ci-dessus) jusqu'à ce que je lui demande de le faire. Je voulais qu'elle sache que notre action a été très efficace et qu'elle y a joué un grand rôle. Bien qu'ayant les données à portée de main, elle n'a jamais eu envie de savoir combien son travail nous a rapporté ! Je suppose que les gens ne sont pas habitués à quantifier le résultat de leurs succès.

Théorie de la connaissance

Maintenant je peux prévoir dans certaines limites les performances du service particulier que je rends à mes clients. C'est une question de compétence commerciale. Je maîtrise bien les paramètres financiers de la garantie "100 % de satisfaction" pour différents services. Si le système dérive, je le saurai avant d'avoir trop de "coûts de la garantie".

Avantages de la méthode

Tout ceci peut sembler évident (par exemple il est clair que le fait d'embaucher du personnel peut permettre un travail plus rapide), mais ces méthodes d'amélioration n'étaient pas utilisées dans mon cabinet d'expert comptable avant que je participe au DEN (Deming Electronic Network), et tout le monde peut les utiliser dans d'autres activités. Les graphiques de contrôle et la philosophie sous-jacente au cycle PDCA concernent tous les aspects du management. Par exemple cette approche facilite la décision de recruter un nouveau collaborateur.

Quand vous établissez des définitions opérationnelles, il est évident que vous pouvez améliorer la "performance" en changeant simplement de définition. Toutes les idées qui nous

seraient venues pour changer la définition plutôt que notre comportement auraient eu pour conséquence de détériorer le service rendu au client! Avec la méthode de connaissance approfondie au contraire, les décisions concernant les définitions opérationnelles sont guidées par le point de vue du client, et non par le désir de faciliter le travail en interne et de trafiquer les mesures pour rendre les chiffres plus présentables.

Je peux mesurer indirectement le gain de l'opération. Mon estimation du coût des erreurs et des mauvais services est passée de 1 776 dollars en 1997 à 126 dollars en 1998 et à zéro dollars en 1999. Les autres chiffres sont inconnus et inconnaisables. Pour cela, il faudrait savoir mesurer la valeur ajoutée par des clients plus heureux (aucun de mes clients ne m'a quitté, même si ma performance a pu lui sembler "faible" à un moment donné), par des employés plus heureux, par moi-même plus heureux, par la possibilité de réduire le coût de la garantie, par la possibilité d'identifier rapidement les problèmes "client" et les problèmes "process", et par la possibilité d'augmenter plus tard mes tarifs. Je sais que mes affaires vont mieux, c'est ce que mes clients demandent, et par conséquent c'est ce que je demande. En définitive j'ai maintenant plus de fierté à mon travail.

Bien que l'exposé soit bref, ce micro-exemple montre la puissance de la méthode de connaissance approfondie. Je pense que cette méthode peut s'appliquer dans chaque situation, dans chaque organisation. Je pense aussi que cette méthode simplifie la tâche de la direction générale, ce qui apparaît clairement ici.

Les 14 points sont toujours d'actualité

par Eliane Sarrazin

Après avoir exporté au Japon, avec le succès que l'on sait, la philosophie de management qu'il avait lui-même apprise auprès de Shewhart en 1938, Deming a longtemps rêvé de la voir adopter par l'Amérique. Une occasion extraordinaire s'est présentée à lui en juin 1980 avec l'émission de télévision « Si le Japon peut le faire, pourquoi pas nous ? », qui révélait au public américain le secret de la qualité des produits japonais. A cette date, il est devenu célèbre aux yeux de millions de personnes. Avant de se lancer dans une campagne de formation, il a choisi d'exposer sa philosophie le plus concrètement possible en définissant 14 règles de conduite pour le management, les "14 points", qu'il devait développer jusqu'en 1993 dans ses fameux séminaires de quatre jours. Cette présentation a pu faire croire en certaines circonstances que Deming était dogmatique, mais elle est sans doute plus efficace qu'une présentation abstraite du "Système de connaissance approfondie". D'ailleurs Deming utilisait conjointement les deux présentations dans ses séminaires.

Résumé des 14 points

1. Garder le cap de la mission de l'entreprise.
2. Adopter la nouvelle philosophie de management.
3. Faire en sorte que la qualité ne demande qu'un minimum d'inspections.

4. Abandonner la règle des achats au plus bas prix.
5. Améliorer constamment tous les processus.
6. Instituer une formation permanente.
7. Instituer le leadership.
8. Faire disparaître la crainte.
9. Renverser les barrières entre les départements.
10. Supprimer les exhortations et les slogans.
11. Supprimer les quotas et la direction par objectifs.
12. Supprimer les obstacles à la fierté du travail.
13. Instituer un programme d'éducation.
14. Mettre en oeuvre la transformation.

Le lien avec la théorie

Les 14 points résultent d'une logique facile à comprendre quand on connaît les idées de Deming sur la perception d'un système et des variations. Nous pouvons distinguer trois parties : (1) le but, (2) les méthodes, (3) la motivation.

Le but

Il est évident que toute entreprise a un but, mais Deming constate qu'il change constamment au gré des circonstances et que les méthodes pour l'atteindre font trop souvent défaut. D'où les deux premiers points. Le point n° 1 incite à une réflexion sur la définition du but (avec éventuellement la recherche d'un consensus). Le point n° 2 demande la connaissance de la théorie des variations et de ses applications au management.

Les méthodes

La théorie des variations énonce comme principe fondamental qu'un système stable permet de prévoir les résultats futurs alors qu'un système instable ne le permet pas. Il en résulte que la stabilité des processus, avec des variations aussi étroites que possible, est un avantage pour l'entreprise. C'est la principale explication des points 3 à 11. Les inspections, les règles d'achat au plus bas prix, la crainte de sanctions, les rivalités entre les équipes, les exhortations, les slogans, les objectifs arbitraires, etc. sont autant d'obstacles psychologiques à la stabilité des processus et à la réduction des variations. Ils augmentent même le désordre.

L'expérience des billes rouges, ce psychodrame que Deming mettait en scène dans tous ses séminaires avec des acteurs bénévoles, explique bien les erreurs actuelles du management. Le chef s'évertue à récompenser et de punir ses ouvriers alors que toutes les variations dans la production proviennent d'un processus de tirage aléatoire. Aucun indice ne permet de penser qu'un ouvrier est meilleur qu'un autre. Le ridicule de la situation saute aux yeux. La salle comprend pourquoi les méthodes de classement des individus et des équipes sont contraires à la logique. Elles sont démoralisantes parce qu'elles reportent le résultat du processus sur l'individu.

La motivation

Dans le système de connaissance approfondie, Deming distingue les motivations intrinsèques et extrinsèques, ces dernières étant liées à l'attente d'une récompense. Une motivation intrinsèque est au contraire un sentiment inné, ou acquis dans la prime enfance, tel que le désir d'apprendre, ou la fierté d'avoir fait quelque chose. Les points 13 à 14 ont pour but de développer les motivations intrinsèques et de les utiliser pour transformer la culture de l'entreprise.

Le point n° 14 est exposé avec un soin particulier dans "Hors de la crise" (pp. 120-123). Dans cette dernière partie, qui résume les points précédents, Deming explique comment le cycle PDCA (nommé ici "cycle de Shewhart") permet au groupe de direction de baliser la route vers la réalisation de ses objectifs.

Conclusion

Shewhart disait que l'approfondissement du nouveau concept de contrôle est une démarche nécessairement lente. Il faisait allusion à l'état d'esprit qui anime les 14 points.

La première chose à apprendre est donc la patience. Ce n'est pas facile dans un monde où la pression pour des résultats à court terme est si forte. L'une des nombreuses raisons de l'importance des 14 points est qu'ils créent une réflexion à long terme. La transformation du système facilite la transformation des acteurs, et réciproquement. L'organisation s'engage dans une spirale ascendante.

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 et échange des messages sous la responsabilité d'un modérateur.

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

Entre le 15 décembre 2000 et le 15 février 2001, nous avons reçu 154 messages provenant d'une vingtaine d'abonnés, ce qui représentait un total de 106 pages imprimées. Nous avons sélectionné six sujets d'intérêt général, parmi lesquels le lecteur reconnaîtra comme d'habitude plusieurs thèmes récurrents.

Deming et le Prix Baldrige

28 messages / 17 pages

Un Américain écrit que Deming était opposé au prix Baldrige (l'équivalent du prix EFQM). Un autre répond que le prix Baldrige a évolué depuis la mort de Deming, on ne sait donc pas ce qu'il en penserait aujourd'hui. John Seddon dit que, d'après son expérience, ce n'est pas un bon

moyen d'améliorer les performances d'une entreprise mais qu'un consultant peut y trouver l'occasion de faire la promotion des idées de Deming.

Un cadre de General Motors a entendu Deming dire dans une réunion : « je pense que c'est une absurdité ». Plus nuancé, John Zavaacki dit qu'il ne faut pas confondre le référentiel avec le prix lui-même. Des entreprises l'utilisent pour étudier le système.

La discussion porte ensuite sur la comparaison entre le prix Baldrige et le prix Deming. Celui-ci n'est pas l'instigateur du prix qui porte son nom. Il a simplement consenti au projet de son ami Koyanagi, directeur de la JUSE en 1950. Myron Tribus dit que Deming était fier d'avoir donné son nom à cette grande institution. Il n'était pas aussi sévère qu'à l'égard du prix Baldrige, parce que la JUSE évitait de mettre les firmes en concurrence comme le fait l'institution américaine.

Un cadre de Ford pense que les examinateurs du prix Baldrige ont une philosophie fondamentalement différente de celle de Deming. Une division de Ford US s'est présentée au prix Baldrige. Ils ont perdu des points parce qu'ils n'avaient pas de chiffres faisant apparaître la corrélation entre la formation et les performances.

Formation aux outils qualité

18 messages / 13 pages

John Seddon dit que la formation des employés aux outils de la qualité est une erreur. Elle fait comprendre aux employés que la direction générale est seule capable de faire évoluer le système, alors qu'eux, avec les outils de la qualité qu'on leur donne, ne peuvent que résoudre des problèmes ponctuels. Lorsque le système est défectueux, avec une direction générale qui ne fait rien pour l'améliorer, les employés éprouvent une grande frustration. De l'avis général, la formation aux outils de la qualité n'est utile que si la direction générale agit sur le système avec des méthodes et des outils adaptés. Dans le cas contraire, la formation ne peut avoir que des effets négatifs.

Objectifs dans l'enseignement

12 messages / 5 pages

Britanniques et Américains expriment leur inquiétude devant la montée d'un système de management autoritaire et à court terme. La discussion porte d'abord sur la méthode consistant à noter les professeurs d'après un questionnaire rempli par les étudiants. Myron Tribus estime qu'elle est mauvaise, bien que l'appréciation des étudiants mérite d'être prise en compte à long terme.

La discussion porte ensuite sur les objectifs que l'administration donne aux professeurs et aux établissements, et sur les sanctions qui en résultent. De nombreux témoignages dénoncent la brutalité et la stupidité du système. Mais un Anglais fait remarquer que l'idée de punir les enseignants dont les performances sont trop faibles est un argument infaillible dans une campagne électorale.

L'usage des méthodes statistiques

10 messages / 7 pages

David Kerridge explique l'usage des méthodes statistiques pour tester les nouveaux médicaments. Le risque d'erreur est faible mais le risque zéro n'existe pas. La décision est prise par des comités de médecins pour lesquels l'analyse statistique n'est qu'un simple outil.

la discussion s'oriente ensuite vers l'usage des méthodes statistiques dans l'économie, où elles servent à préparer les « tableaux de bord ». Loren Bawn dit que les directeurs qui conduisent une entreprise en ne regardant que le tableau de bord se font de grandes illusions sur la fiabilité de tels chiffres. Rip Stauffer donne un extrait de l'enregistrement d'une conférence faite par Deming aux dirigeants de Ford, au sujet des études statistiques. Il dit notamment : « Je vais vous indiquer quelques outils qui peuvent vous être utiles. Le premier est une feuille de papier, le second un crayon. Presque personne n'en a sous la main. Pour éviter que votre âme aille en enfer, utilisez-les au lieu de faire confiance à l'ordinateur et aux tests statistiques. »

Idées fausses sur Deming

8 messages / 6 pages

Au cours de la conférence d'octobre de l'Institut Deming, Gipsie Ranney a dirigé une discussion sur les « idées fausses sur Deming ». On sait combien Deming critiquait les dirigeants qui s'inquiètent constamment des cours de la bourse. C'est pourtant une donnée essentielle du problème. La vraie question est de savoir si ces dirigeants se préoccupent aussi du long terme, car les variations des cours de la bourse ne concernent que le court terme. On tend à oublier que Deming refusait énergiquement le principe de diriger une entreprise exclusivement en fonction des gains des actionnaires, ce qui se fait maintenant de plus en plus souvent.

Deming était plus réaliste que les hommes d'affaires. Il leur demandait de considérer l'entreprise comme un système auquel appartiennent non seulement les actionnaires mais aussi les salariés, les fournisseurs et les clients.

Compétition mondiale

7 messages / 5 pages

Jean-Marie Gogue fait état d'un rapport selon lequel les écureuils roux ont pratiquement disparu d'Angleterre au profit des écureuils gris importés d'Amérique du Nord. Plus gros et plus voraces, ces derniers privent les écureuils roux de nourriture pendant l'hiver. Et les écureuils gris sont en train d'envahir toute l'Europe du Nord. C'est un phénomène bien réel, mais c'est aussi une métaphore. Le président de l'AFED craint que la mondialisation ne progresse de façon analogue.

Plutôt pessimiste, Roger Key constate que l'histoire est jonchée de drames dans lesquels des « écureuils gris » ont éliminé leurs concurrents. L'homme est-il condamné à subir les mêmes lois que le reste du monde animal ? Il nous reste un espoir si nous prenons conscience des ravages provoqués par la recherche du profit et si nous consacrons notre intelligence à la protection des richesses naturelles.

Courrier des lecteurs

Cette rubrique est vide encore une fois ! Faites donc un effort, surtout les débutants qui ont certainement beaucoup de questions à poser. Nous attendons vos lettres pour les publier dans le prochain numéro.

Nouvelles brèves

Nécrologie

Notre collègue et ami John Newcomb est mort le 29 novembre 2000. Ancien professeur au MIT, il était un fidèle élève de Deming. Nous avons publié récemment l'un de ses articles.

Séminaires

Le séminaire résidentiel de deux jours, *L'art de diriger*, animé par Jean-Marie Gogue, se tiendra dans un hôtel de Versailles les 6 et 7 juin 2001

Programme :

- Voir l'entreprise comme un système
- Politique, stratégies et cycle PDCA
- L'évaluation des performances
- La théorie des variations
- Les motivations
- Vers un management plus efficace

Prix : 4 000 F (609,80 Euros)

AFED

5, allée des Gardes royales
78000 Versailles
Tél. 01 39 50 99 67
<http://www.deming.asso.fr>

Cotisation individuelle : 120 Francs