

Deming et le management américain

Jean-Marie Gogue

Les Européens qui ont entendu parler de Deming comme d'un consultant dont l'enseignement a dopé l'industrie japonaise dans les années 50 ont quelque peine à imaginer l'influence qu'il a exercée sur toute la société américaine dans les années 80. Tardivement reconnu dans son pays, Deming a dirigé pendant douze ans des séminaires publics de quatre jours au rythme incroyable de 20 réunions par an, soit un total de 250 séminaires. Il parlait à la tribune du mardi au vendredi, allant de Washington à San Diego, puis à Detroit, Philadelphie, Dayton, Chicago... des villes bien réparties sur le territoire des États-Unis. De janvier 1981 à décembre 1993, ce sont les mille jours au cours desquels Deming a transformé le style de management américain. Chaque séminaire réunissant 500 personnes en moyenne, c'est donc 125.000 personnes qui l'ont entendu exposer ses idées en direct.

Cet extraordinaire succès était la conséquence du choc provoqué sur l'opinion publique par une émission de télévision diffusée en 1980 sur la chaîne NBC : "Si le Japon peut le faire, pourquoi pas nous ?" En voyant la vague de produits japonais - meilleurs et moins chers - qui déferlait sur leur pays, les Américains voyaient bien qu'une crise économique se préparait, et ils voulaient comprendre pourquoi leur vie était en train de changer. La télévision leur a donné clairement la réponse en montrant comment un consultant américain était allé au Japon pour apprendre aux Japonais à travailler mieux que les Américains.

A la différence de quelques consultants qui ont mené campagne pour le renouveau du management américain, Deming n'a jamais soigné sa popularité en sollicitant les journalistes. Depuis 1950 il présentait seulement ses idées à de petits groupes d'Américains incrédules. Au cours d'une conférence internationale, à Tokyo en octobre 1978, il avait fait une présentation intitulée "Bref exposé de quelques nouveaux principes d'administration" qui était l'avant projet de la thèse qu'il devait développer quelques années plus tard dans ses séminaires. Mais l'auditoire ne comptait que 150 Américains aux côtés de 3.000 Japonais.

En 1980, assailli de coups de téléphone, Deming a d'abord discuté avec les directeurs généraux de quelques grandes entreprises américaines, notamment Ford, Xerox, Dow Chemical, Procter & Gamble, AT&T, Kodak... Impressionnés, certains lui ont demandé d'exposer ses idées à leurs cadres. Comme il n'avait pas le temps de faire des séminaires privés chez tous ceux qui l'invitaient, il décida de lancer des séminaires publics dont il confia l'organisation à un institut de formation permanente, le George Washington Institute. En raison de la publicité faite par les entreprises le succès fut immédiat, mais beaucoup de gens s'inscrivaient aussi de leur propre initiative parce qu'ils voulaient relever le défi économique que les japonais avaient lancé à la nation la plus puissante du monde. Le mouvement s'est amplifié au point qu'on a vu plusieurs fois 1.500 Américains réunis en des villes différentes travailler pendant quatre jours par vidéoconférence sous la conduite de Deming. Aucun programme d'éducation permanente sur le management n'avait pris une telle ampleur.

Le plan du séminaire n'a pas changé en douze ans. Deming analysait les pratiques du management occidental pour montrer qu'elles étaient incohérentes et reposaient sur des idées fausses. Il repartait sur des bases saines pour construire une véritable théorie du management. Son enseignement s'enrichissait au fil des ans de témoignages provenant des entreprises américaines.

Deming est mort le 20 décembre 1993. Les plus grands journaux américains : New York Times, Washington Post, Financial Times, USA Today, etc. lui ont rendu un hommage digne d'un chef d'Etat. Cinq ans plus tard, on peut constater que l'industrie automobile s'est transformée dans le sens qu'il avait indiqué. Les universités, notamment le MIT, ont assimilé son enseignement. Ses élèves - souvent de brillants universitaires - ont fondé des associations qui travaillent pour améliorer le management.

Je ne propose pas de prendre comme modèle le management américain ; d'ailleurs les idées de Deming vont généralement à l'encontre de celles des dirigeants actuels. Mais je pense que si ce vaste programme d'éducation n'avait pas eu lieu l'économie des Etats-Unis ne serait pas aussi prospère. Il est donc temps que les Européens se préoccupent de savoir comment ils trouveront le style de management qui leur convient le mieux.

Décembre 1998