

Association Française Edwards Deming  
**Une philosophie de l'action pour le XXIème siècle**  
Conférence annuelle, Paris, 8 juin 1999

Stéphane Plas, IBM

**Une application de Deming au commerce**

L'informatique et les technologies de pointe évoluent très vite ; les délais entre la conception, la fabrication et la commercialisation des produits sont de plus en plus courts. On n'a pas l'habitude d'associer le nom de Deming au commerce, et c'est un tort. En effet vous pouvez voir dans le dossier qui vous a été remis ce matin le texte d'une conférence de Deming en 1950. Il s'adressait à des patrons de l'industrie japonaise et l'objet de son exposé était d'expliquer comment on peut réussir à développer le commerce international.

Deming disait clairement qu'il est plus facile de faire du commerce quand on vend des produits de qualité. Donc ce n'est pas faire preuve d'une grande originalité que d'en parler aujourd'hui ; ce serait plutôt une erreur de ne pas en parler. Deming s'est beaucoup intéressé à la question parce que dans un premier temps, disons jusqu'aux années 70 pour simplifier, il suffisait de savoir fabriquer un produit pour le vendre. Ensuite, disons jusqu'aux années 80, il est devenu indispensable de fabriquer un produit de qualité, à un prix raisonnable, pour le vendre. Maintenant cela ne suffit pas. Il faut d'abord avoir un bon produit, ensuite avoir accès à la clientèle, enfin mettre le produit sur le marché au bon moment. Autrement dit, l'essentiel des conditions de succès ne dépend plus de la qualité des produits, car beaucoup de sociétés savent l'obtenir, mais de la maîtrise des processus de commercialisation.

La problématique commerciale demande donc une réflexion dans trois domaines :

**1. Introduction de produits et de services sur le marché.** Le problème est de plus en plus difficile parce que nous sommes dans une phase d'explosion technologique. Par exemple, dans l'informatique, le prix des microprocesseurs chute suivant loi de Moore : la puissance double tous les 18 mois. Ils se répandent dans tous les produits, au point qu'on trouve maintenant des cartes de voeux vocales. Ceci nécessite la reconception des produits à une vitesse très rapide. Nous pourrions aussi parler des progrès de la biologie... Tous les produits sont affectés par ce phénomène.

**2. Commercialisation.** Là aussi il y a une révolution. Le commerce, traditionnellement, c'est le face-à-face. Or de nouvelles formes de vente sont apparues, telles que la télévente ou la vente par internet. Il faut bien comprendre que sur certains types de produits ou de services une conséquence est un écart de prix dans un rapport de 1 à 5. Par exemple pour passer un ordre de bourse, on peut maintenant soit téléphoner à sa banque, soit passer par internet : le coût est cinq fois moindre. La révolution commerciale va de pair avec une concurrence très importante. La maîtrise de ces processus est donc prédominante.

**3. Tous les phénomènes d'alliance.** Dans ce contexte où renouvellement des produits est très rapide, et où il est nécessaire d'avoir rapidement accès à la clientèle, il est rare qu'une entreprise

puisse accéder à la bonne clientèle avec le bon produit. Par conséquent, une alliance entre celui qui a le bon produit et celui qui a la bonne clientèle est souvent nécessaire. On le voit bien en lisant les journaux : c'est structurellement une nouvelle manière de faire des affaires. Les principes de Deming sont donc non seulement utiles mais indispensables. Les entreprises qui ne les connaissent pas ont un sérieux handicap.

## **De nouvelles classes de consommateurs**

Il existe aujourd'hui de nouveaux facteurs d'introduction des produits sur le marché. Les entreprises américaines utilisent le concept de génération Y : celle des gens nés après 77, après le baby boom. Les consommateurs sont différents parce qu'ils sont complètement à l'aise avec la technologie. Par exemple les adolescents utilisent spontanément les téléphones portables. Inversement ils sont très exigeants. Ils veulent des produits faciles à utiliser, simples, sympathiques, conçus pour eux. Aux Etats-Unis on constate que des marques bien établies grâce à génération précédente connaissent actuellement de grandes difficultés (Nike, Coca-Cola, etc.). La génération Y veut des produits adaptés à un type de demande précis, intégrant une nouvelle dimension technologique.

Il existe aussi de nouvelles classes de consommateurs, celles des pays émergents. En Inde par exemple, où la majeure partie de la population vit toujours dans une grande pauvreté, il existe une classe moyenne de 30 millions personnes, ce qui est un chiffre plus élevé qu'en France. Le succès commercial passe par la conquête de ce type de clientèle.

## **L'ancienne et la nouvelle manière**

Revenons-en à Deming. Que disait-il en 1950 ? La façon habituelle d'aborder le marché consiste (1) à concevoir un produit, (2) à le fabriquer, et (3) à essayer de le vendre. Ensuite, on avisera... En parallèle avec ce processus, on établit des objectifs de vente. C'est encore ainsi que les choses se passent bien souvent. Donc un échec est toujours possible, n'est-ce pas ? Eh bien je vais vous montrer que ce n'est pas logique, à partir du célèbre exemple du "Personal Computer", le PC créé par IBM en 1981. PC est devenu depuis un terme générique.

Naturellement, IBM avait fixé son objectif de vente pour la première année : 150.000 PC. On en a vendu 200.000. Bravo ! le chef de projet a été promu... Mais quelques années plus tard, IBM a connu de grandes difficultés. Que s'était-il passé ? Le hic est que l'objectif chiffré était arbitraire. La leçon qu'il aurait fallu tirer de ce "succès" est simplement que le marché était plus important que prévu, donc qu'il était dangereux pour IBM d'être sous la dépendance des sociétés qui produisaient les composants essentiels (hard et soft). C'est bien ce qui s'est révélé ensuite.

Apple, qui a déjà vendu plus de un million de iMac risque de faire la même erreur. L'objectif était de un million, c'est donc un grand succès. mais ensuite ?

Inversement, j'entends dire que la Smart, la petite voiture de Mercedes, est un échec. L'objectif, qui était de 100.000 la première année, est loin d'être atteint. Mais comment pouvaient-ils savoir qu'il fallait en vendre 100.000 et pas 50.000 ? Deming dit que lorsqu'on est sur un nouveau marché, par nature instable, il est impossible de faire une prévision. Au nom de quoi pourriez-vous faire une

prévision ? Dans ce cas, votre objectif chiffré vous entraîne vers une énorme erreur de décision de type 2, naturellement sans vous en douter. La bonne démarche, c'est le cycle de Deming. Mettez le produit sur le marché et voyez ce qui se passe, et puis réétudiez-le : c'est un cycle permanent. C'est de cette manière que l'industrie japonaise travaille depuis 1950. D'ailleurs je pense que nous allons bientôt entendre reparler des Japonais, dont on avait trop vite annoncé la fin.

Pour être positif, je pense que certains secteurs ont adopté cette nouvelle manière avec beaucoup de succès. Sans porter de jugement de valeur, je pense que la télévision travaille ainsi. Si l'on admet que le but de TF1 est d'avoir un maximum de spectateurs, cette chaîne a une bonne approche du marché. C'est aussi le cas de la grande distribution.

### **Les techniques de commercialisation.**

Dans le logiciel, la commercialisation représente 40% du chiffre d'affaires. Donc il est certain que si le processus de commercialisation est maîtrisé ou non, ou bien la société fait des bénéfices, ou bien elle perd de l'argent et disparaît. On peut dire la même chose pour les secteurs de la banque, de l'assurance, etc. Le problème peut se résumer à quelques chiffres. Alors qu'une visite commerciale traditionnelle coûte plusieurs milliers de francs, une démarche par téléphone en coûte quelques centaines et par internet quelques dizaines. Ce n'est pas si simple en réalité, mais l'optimum se trouve dans le dosage des différentes techniques. C'est un domaine où la philosophie de Deming s'applique totalement, avec des études de processus au moyen de fligrammes et de graphiques de contrôle. Mon expérience est qu'en Europe, en utilisant des méthodes de type Deming à la télévente (et en s'abstenant de chercher tout de suite un bouc émissaire quand il y a un problème), on arrive à diviser les coûts par cinq, ce qui multiplie le bénéfice par trois.

Pour motiver la force de vente, on a parlé de l'évaluation des performances. Les erreurs sont non seulement possibles mais fréquentes. Mon expérience personnelle est qu'il faut arriver à motiver le peloton. Il ne faut pas décourager les moins performants ; il est inutile d'encourager les meilleurs, qui se motivent tous seuls de toute façon. En outre une attitude répressive, provoquant un sentiment de crainte, peut aussi faire partir les meilleurs (en effet ils se disent qu'ils peuvent aussi avoir des moments de faiblesse). Dans l'informatique, beaucoup de firmes ont disparu pour avoir utilisé ces méthodes-là, avec beaucoup de primes aux meilleurs et en licenciant les moins performants.

### **L'importance des alliances**

Pourquoi les alliances sont-elles si importantes aujourd'hui ? D'une manière générale l'innovation passe plutôt par les petites organisations. Par exemple dans l'industrie pharmaceutique, on constate qu'un nombre important de nouveaux médicaments est fait par de petites sociétés de biotechnologie, très créatives dans la découverte de molécules mais peu aptes à la commercialisation. Elles ont donc tendance à nouer des alliances avec des laboratoires plus traditionnels qui ont accès au marché. Mais revenons à Deming. Le projet sur lequel je travaille actuellement (une solution ERP) consiste à introduire sur le marché mondial un produit développé en *joint venture* par IBM et un éditeur de logiciel. Ce qui m'inquiète un peu, c'est que l'objectif est défini de façon trop tactique. On s'expose trop aux erreurs de décision 1 ou 2. On devrait formuler un but plus souple dans une perspective à long terme.

Il existe deux modalités pour une alliance : soit le consensus, soit la fusion forcée. En France il paraît normal qu'un partenaire impose son analyse à l'autre. Dans certains pays, la Hollande, l'Allemagne et le Japon, on considère que cela ne se fait pas, que si une entreprise n'est pas d'accord, la fusion forcée n'a pas lieu d'être (Deming lui-même était opposé aux fusions forcées). On observe d'ailleurs que les fusions forcées aboutissent à un échec deux fois sur trois. Je pense que cela ne marche pas parce que la fusion forcée instille la peur. Elle réduit donc les possibilités de coopération. Or pour que le système fonctionne, il faut une coopération à tous les niveaux : à la définition du but bien sûr, et puis dans le fonctionnement des équipes de développement, de production, commercialisation et de support après vente, cela en permanence. Dès que la coopération s'arrête, l'entreprise bat de l'aile. S'il n'y a pas de coopération, elle perd ses clients, elle perd ses employés, in fine elle perd de sa valeur. Dans le secteur où je travaille, une société d'informatique qui était pour IBM un concurrent dangereux a été très affaibli par une série de fusions forcées.

## **Conclusion**

Les enjeux de l'application des principes de Deming dans ces trois domaines sont énormes. Concernant l'introduction sur marché, une erreur de décision peut mettre l'entreprise à jamais dans l'impossibilité de se développer. Concernant la maîtrise du processus commercial, les enjeux sont financiers. Ce processus conditionne donc la marge de manoeuvre de l'entreprise. Au sujet des alliances (un sujet sur lequel notre association devrait se pencher), les enjeux sont très importants sur le plan social, parce que si l'opération ne réussit pas structurellement, ce sera une destruction de valeur au niveau macroéconomique, et toute la communauté en subira les conséquences.

## **Bibliographie**

Techniques statistiques et commerce international, par W. Edwards Deming, Bureau du Budget des Etats-Unis - Courrier de la Normalisation (AFNOR) No 109 I-II - 1953