

# Certification et Modèle de Deming

Lettre de Jean-Marie Gogue à un professeur qui lui avait demandé conseil pour  
préparer une thèse de doctorat en sciences de gestion

Versailles, le 2 février 1997

Cher Monsieur,

Voici quelques réflexions concernant votre note du 30 janvier 1997 au sujet du compte rendu de la réunion de l'AFED de ce mois.

Vous assimilez les idées de Deming à un *référentiel de la qualité*. Or qu'est-ce qu'un référentiel ? En mathématiques, c'est habituellement un repère orthonormé. En dialectique, c'est une grille d'analyse, voire un programme d'examen. Deming a toujours dit que son enseignement avait pour but de transformer la manière de penser des dirigeants d'entreprise ; c'est bien ce qu'il a fait au Japon, où il a gardé pendant vingt ans des liens étroits avec les dirigeants de la fédération patronale. Un référentiel ne change pas une manière de penser, et c'est pourquoi Deming ne propose aucun référentiel. Le mot est absent de son vocabulaire.

Deming ne propose pas un code de bonne conduite, mais une philosophie. Votre méprise provient peut-être de l'existence du *Deming Prize* au Japon. Comme tout examen, celui-ci utilise un référentiel, et vous pouvez, bien sûr, le comparer avec les normes ISO 9000. Pour cela, il est nécessaire d'aller aux sources, c'est-à-dire aux documents émis par la JUSE. Je vous conseille de lire l'ouvrage de Kaoru Ishikawa (qui fut secrétaire général de la JUSE de 1949 à 1989) : *Le TQC ou la qualité à la Japonaise* (Eyrolles 1984). Si vous voulez faire une recherche approfondie sur le *Deming Prize*, je vous conseillerai aussi de consulter deux publications japonaises, en anglais, qui se trouvent en France dans plusieurs bibliothèques :

- Reports of Statistical Application Research, JUSE (trimestriel, fondé en 1951)
- Societas Qualitatis, JUSE (bimestriel, fondé en 1987)

Vous remarquerez cependant que la vocation de l'AFED n'est pas spécialement d'étudier et de faire connaître cette institution. L'article 2 de nos statuts dit que nous avons pour but « de promouvoir la philosophie de management du Dr. Edwards Deming dans l'industrie, les services, le commerce, la recherche et l'enseignement ». Or le *Deming Prize* ne donne qu'un aspect de sa philosophie.

Vous me signalez la présence de nombreux points communs entre les normes de la série ISO 9000 et ce que vous nommez le modèle de Deming. Le contraire serait bien étonnant, car ces normes sont des produits dérivés de la philosophie de Shewhart, reprise et approfondie par Deming, qui fut portée à la connaissance des industriels américains à partir de 1942. J'en ai brossé un rapide historique dans le compte rendu que vous citez, mais je vous conseille encore une fois d'aller aux sources en lisant le chapitre de *Hors de la crise* intitulé *La transformation au Japon* (pages 345 à 350). Malheureusement, les normes ISO 9000 ne sont qu'un pâle reflet de la pensée de Deming car leurs auteurs anonymes, membres de commissions, n'avaient souvent aucune connaissance en la matière. Le résultat est le même que dans le jeu qui consiste à faire transmettre un message de bouche à oreille à une rangée d'enfants. Cette dérive de l'information, à laquelle l'Université n'échappe pas, est analysée par Deming au sujet de l'expérience symbolique de l'entonnoir (*Du nouveau en économie*, chapitre 9, pages 159 à 171). Dans votre conclusion, vous proposez que l'association agisse soit *dans le sens de la dénonciation des insuffisances du choix de la certification ... soit pour promouvoir les quelques expériences des véritables succès, à l'aune du modèle de Deming, rencontrés par les entreprises certifiées...* Une telle démarche consisterait à vouloir situer nos idées aux yeux du public par rapport à une institution qui est inopérante dans notre champ d'action. Je suis d'autant moins enclin à le faire que je vois dans la certification ISO 9000 un phénomène de mode, comme vous l'avez remarqué. J'observe aussi que la certification ISO 9000 fait l'objet d'incessantes polémiques, en France comme à l'Étranger, et je n'ai personnellement aucune raison de me ranger parmi ses partisans ou ses adversaires. Mon conseil est donc de garder le silence.

C'est d'ailleurs l'attitude actuelle de la JUSE. Je ne justifie pas mon point de vue en invoquant l'autorité de quelqu'un d'autre, mais je pense que les deux attitudes procèdent du même raisonnement. En 1980, alors que j'aurais pu m'inscrire dans la commission internationale qui a préparé les normes, j'ai confié cette tâche à deux membres de mon association, ayant pour ma part d'autres priorités. Mon collègue Kaoru Ishikawa fut encore plus radical : le Japon n'a pas été représenté dans la commission.

Le silence, c'est également l'attitude du Dr. Joseph Juran, qui déclarait dans une conférence à Paris le 6 octobre 1989 : *Je serais étonné que l'homologation par rapport à la norme ISO 9000 ait d'importantes répercussions sur la qualité. Je serais même surpris que ce mouvement survive aux années 90.* (Qualité Magazine, N° 14 - décembre 1989.)

L'action prioritaire de notre association consiste à faire connaître au public français la théorie des variations et le fonctionnement du cycle PDCA pour augmenter continuellement la connaissance. Ces deux concepts sont trop souvent méconnus dans l'enseignement, bien que le grand mathématicien Henri Poincaré ait exposé la théorie de la connaissance dans le livre *La valeur de la science*, et que le philosophe Georges Canguilhem ait mis l'accent sur le problème des variations spéciales dans *Le normal et le pathologique*.

Tous les adhérents de l'AFED ont été un jour débutants dans la philosophie de Deming. L'importance de la théorie des variations ne leur est pas apparue tout de suite. C'est souvent en participant à l'expérience des billes rouges qu'un déclic s'est produit dans leur esprit. Quand ils ont assimilé ce concept, ils voient le monde d'une autre manière et font de meilleures prévisions.

Le cycle PDCA nous pose un autre problème, car il est connu d'un grand nombre de cadres dans les grandes entreprises, mais le concept est souvent déformé. La séquence *Plan, Do, Check, Act* apparaît souvent comme une simple question de bon sens, comme le traditionnel « réfléchir avant d'agir » en quelque sorte. Deming disait au contraire qu'il fallait assister à trois de ses séminaires de quatre jours pour en comprendre toute la portée.

Le président de Philips Taiwan, qui a obtenu le Deming Prize en 1991, donne le conseil suivant (Philips Quality, décembre 1996) : *The focal point for improvement, and a characteristic of the learning organization, is the repeated application of the Plan-Do-Check-Act (PDCA) cycle. But too often, we see that only the Plan and Do stages are really implemented. Check and Act - the vital stages in which the organization can improve its capabilities and learn from its mistakes - are insufficiently applied, which means that many opportunities for improvement remain undiscovered.*

Tels sont les premiers chemins de réflexion que je vous propose pour explorer la philosophie de Deming telle que je l'ai moi-même explorée avec son auteur depuis 1980. Le rôle de l'AFED est précisément d'aider ses nouveaux adhérents dans ce passionnant voyage.

Sincèrement vôtre  
Jean-Marie Gogue

*La thèse a été présentée et soutenue avec succès le 6 décembre 1996. On pouvait s'attendre au pire ; le pire est arrivé. On peut y lire notamment que la « communauté académique » dispose, en matière de modèle de la qualité, de la « reconstruction théorique du modèle de Deming » réalisée par quelques universitaires inconnus n'ayant jamais fréquenté le Dr. Deming.*