

Jean-Marie Gogue
Président de l'Association Française Edwards Deming

Le reengineering inverse les rôles

Certaines idées lancées par Deming pour augmenter la qualité et la productivité ont largement été diffusées en France, dans les entreprises, au cours des dix dernières années. Alors qu'au départ elles semblaient révolutionnaires, elles sont maintenant si bien acceptées qu'on les présente parfois comme étant l'expression de la sagesse populaire.

L'un des quatorze points de Deming est : "éliminez les slogans". Mais il faut reconnaître hélas que dans le mouvement qualité il y a beaucoup de gens qui ne savent que proférer des slogans.

Quand on cherche à transmettre des messages efficaces sur la qualité, on rencontre beaucoup d'autres problèmes. Le plus grave vient de ce que des consultants ont prélevé dans la philosophie de Deming certaines idées qui leur convenaient, et rejeté les autres. Il s'ensuit que le mouvement lancé par Deming a été déformé, affaibli et déshumanisé. C'est le cas du reengineering.

En reprenant une expression utilisée en informatique, on a souvent présenté le reengineering comme une sorte de "Turbo-Deming". La publicité tapageuse faite à son sujet promettait des résultats rapides et spectaculaires. Ses propagandistes reprochaient à Deming d'avoir une approche trop lente.

Appliqué avec l'aide de cabinets extérieurs, le reengineering est une action de management dirigée uniquement de haut en bas. On ne cherche pas à obtenir des améliorations en relançant les processus existants, mais en créant des processus entièrement différents. C'est pourquoi ce vocable, souvent associé à des actions brutales de dégraissage, est devenu un mot de code pour désigner les "plans sociaux" destinés à augmenter rapidement les bénéfices par des réductions d'effectifs.

Tout ceci est absolument contraire à la pensée de Deming, et contraire naturellement au concept de qualité tel que je l'entends. Le Dr. Deming avait une approche systémique du management. De son point de vue, les améliorations de la qualité conduisaient à des améliorations de productivité, qui conduisaient à leur tour à des réductions de prix, à l'accroissement des marchés et finalement à la croissance de l'entreprise, grâce à l'innovation. Ainsi les intérêts des salariés et ceux des actionnaires n'étaient pas opposés, mais complémentaires. Deming le disait très explicitement: "Le travail de la direction est inséparable du bien-être de l'entreprise... La direction doit annoncer une politique pour l'avenir, consistant à rester sur le marché et à donner du travail à son personnel, donner toujours plus de travail."

Quand le marché se contracte et que la direction décide en conséquence de réduire les effectifs, Deming dit que le problème est presque toujours imputable à la façon de diriger l'entreprise, jamais aux salariés. Mais le reengineering inverse les rôles : on voudrait nous faire croire que les salariés sont responsables des mauvaises performances tandis que la direction connaît les bonnes réponses et fait correctement son travail.

C'est le même cynisme qui fait dire au personnage de Bertold Brecht, Arturo Ui : "Le peuple a perdu confiance en ses chefs ; il faut punir le peuple."

Septembre 1996