

Le réveil américain

Par Jean-Marie Gogue

Président honoraire de l'Association Française Edwards Deming

« Appelez le Dr. Deming, je veux lui parler » dit Donald Petersen à sa secrétaire. Donald Petersen était le président de la société *Ford Motor Co*, à Dearborn, Michigan ; le Dr. Deming était un professeur d'université en retraite qui vivait à Washington. Ce matin du 15 juillet 1980, toute la ville ne parlait que de la série télévisée « *If Japan can, why can't we ?* » qui avait été diffusée en quatre épisodes sur la chaîne NBC. Les gens, pour lesquels le Dr. Deming était un parfait inconnu, savaient que le succès des produits japonais, notamment les voitures et les téléviseurs, toujours plus nombreux sur le marché américain, était dû à une très grande qualité, à la différence des produits américains. L'idée générale du public était que les entreprises américaines devaient copier les méthodes de travail des entreprises japonaises. Cette série télévisée fut donc un électrochoc. Des millions de gens découvraient qu'un professeur américain en retraite était l'auteur de ces méthodes et qu'il allait régulièrement au Japon depuis 1950 pour les enseigner aux dirigeants des grandes firmes industrielles.

Deming fut aussitôt assailli de coups de téléphone ; il fut invité à donner des conférences dans plusieurs universités ; il a fixé des rendez-vous avec de grandes entreprises pour mettre au point des programmes de formation. En 1981, il a commencé à donner des séminaires publics de quatre jours sous l'égide de la *George Washington University*. Pendant douze ans, il a donné deux séminaires par mois, chacun réunissant en moyenne 400 participants. Ses séminaires ne se sont terminés qu'à sa mort en décembre 1993. J'étais son assistant lorsqu'il a donné son dernier séminaire en Europe, à Zurich, en juillet 1993.

J'avais rencontré Deming une première fois à Tokyo en novembre 1978. Ensuite je l'avais invité à Paris en novembre 1980 pour présider, à côté du ministre de l'Industrie André Giraud, la cérémonie de remise du *Prix Industrie et Qualité* que j'avais fondé avec l'aide du magazine *L'Usine Nouvelle*. L'auditoire comptait un millier de personnes parmi lesquelles les dirigeants des principaux groupes industriels. Le discours de Deming ne fut pas compris car il ne correspondait pas à leurs préoccupations.

Que reste-t-il en France de ces années Deming ? De nombreux Français ont assisté à ses séminaires de quatre jours à Londres entre 1987 et 1992. D'autres ont assisté aux séminaires de deux jours que je donnais moi-même à Paris. Nous avons fondé en 1989 une association qui porte son nom et qui existe toujours. Mais dans les entreprises, la doctrine de management qui est enseignée dans les grandes écoles, à l'exemple des *business schools* américaines, s'oppose de plus en plus durement à celle de Deming.

Dans les grandes écoles, on apprend à juger la valeur d'une personne, d'un groupe ou d'un projet en fonction des résultats, qui sont comparés à des objectifs numériques à court terme. Cela peut sembler naturel, mais est-ce vraiment efficace ? Deming dit au contraire que « les chiffres les plus importants dans une entreprise sont inconnus et inconnaisables ».

En 1983, Deming a publié à l'intention des dirigeants américains une liste de 14 recommandations. Les « 14 points de Deming » sont devenus célèbres, mais les dirigeants américains n'ont pas changé pour autant. Deming préconisait notamment de ne pas chercher à obtenir la qualité des produits avec des contrôles en fabrication, de ne pas choisir systématiquement les fournisseurs les moins chers, de faire disparaître la crainte chez les salariés, de supprimer tous les quotas de production et de renoncer au management par objectifs chiffrés sous toutes ses formes. Les dirigeants français n'ont pas changé non plus.

Deming était issu d'une famille modeste. Il a étudié la physique à l'université de Yale, dont il est sorti avec le grade de PhD en 1928. Son premier emploi en 1928 fut celui de chercheur dans un laboratoire qui faisait partie du ministère de l'Agriculture, un laboratoire sur la fixation de l'azote. Il y est resté dix ans avant de passer au *Bureau of the Census* (équivalent de l'INSEE). Pendant ce temps, il avait eu la chance de rencontrer de grands statisticiens parmi lesquels l'Anglais Ronald Fisher et l'Américain Walter Shewhart.

Je tiens à dire un mot sur Shewhart, que Deming considérait comme son maître. Jeune chercheur aux *Bell Telephone Laboratories*, Shewhart fut chargé en 1921 par la direction technique du groupe de trouver des méthodes d'amélioration de la qualité et de la productivité pour les utiliser dans une grande usine du Wisconsin, près de Chicago. Ses travaux ont été couronnés de succès, au point qu'il a publié en 1931 un gros ouvrage : « *Economic Control of Manufactured Product* ». Shewhart est surtout connu dans l'industrie comme l'inventeur du « *control chart* », mais ce n'est que la partie visible de l'iceberg car sa pensée ébranle les fondements du management traditionnel, comme Deming le montrera plus tard.

Deming a écrit deux livres, dont j'ai assuré la traduction, pour expliquer sa doctrine. Tous deux ont été édités par le *Center of Advanced Engineering Studies* du MIT. Le premier, publié en 1983, est intitulé « *Out of the Crisis* ». Le second, publié en 1994, est intitulé « *The New Economics* ». Les titres français sont « Hors de la crise » et « Du nouveau en économie ». Tous deux ont été édités par Economica.

À l'heure où l'on parle beaucoup de la compétitivité, je crains que la mentalité des patrons français n'ait guère évolué au cours des trente dernières années. Il est urgent de les inciter à réfléchir sur leur façon de diriger, au lieu de s'abriter derrière l'excuse facile de contraintes extérieures comme le coût du travail. Je me souviens encore de cette phrase terrible lancée par le dirigeant d'une grande firme japonaise à des dirigeants américains en 1983 : « *Vous êtes condamnés à l'échec parce que la cause de votre échec est dans votre tête* ». Les conseils donnés par Deming aux dirigeants occidentaux en 1983 sont donc plus que jamais d'actualité.

décembre 2012