



La Mapa Mundi (mappemonde) de Beatus de Liébana, représente le monde connu vers 780. Comme le slogan, une carte simplifie le monde. A chacun de ne pas les confondre avec la réalité...

### Éditorial

Le fait qu'un Président ne se présente pas à sa propre succession fait bien souvent des heureux... jusqu'à ce que son successeur arrive au pouvoir. Que retiendra-t-on de celui qui cède la place ? Quels noms seront encore connus dans seulement dix ans, quand les passions se seront apaisées ?

Sans se projeter aussi loin, revenons sur un aspect des mandats qui s'achèvent: la déception ou le malaise provoqués par l'écart entre les slogans et les actes.

M. Obama avait usé du slogan "Yes, we can !", force fut de constater que l'opposition du Congrès ne lui a guère laissé les coudées franches. Et l'alternance qui arrive promet de démonter les mesures qu'il avait péniblement mises en place.

M. Hollande avait clamé "mon adversaire, c'est la finance !", slogan battu en brèche dès son virage "social-libéral", et tempéré par son ministre des finances, M. Sapin : il fallait comprendre la "mauvaise finance", car la "bonne finance" est utile...

M. Gattaz, président du MEDEF, affichait un badge "un million d'emplois", et se retrouva bien empêtré lorsque les baisses de charges réclamées en échange furent obtenues.

Dans *Hors de la Crise*, Deming insiste sur la nécessité d'éliminer les exhortations et les slogans

(c'est le 10<sup>ème</sup> des 14 points pour le management), qui n'engendrent que frustrations et ressentiments.

Un slogan frappe les esprits parce qu'il est simple - mais il est surtout simplificateur, alors que notre monde, nos sociétés, nos organisations sont complexes. Les changements demandent du temps, et un engagement sans faille: une réalité bien éloignée du slogan, qui, s'il est confondu avec une promesse, ne peut qu'engendrer la frustration.

Les campagnes électorales qui s'annoncent nous amèneront sans doute leurs lots de slogans et de simplifications abusives, comme la désignation de "coupables" idéaux à nos problèmes.

Mais n'accablons pas nos politiciens, qui servent aux électeurs ce qu'ils ont envie d'entendre, car cela les rassure.

L'enjeu, si nous voulons collectivement progresser avec sérénité, est donc plutôt de développer le sens critique et le refus des simplifications. L'étude de la philosophie de Deming peut y contribuer.

Alors pour bien commencer cette nouvelle année, relisons ce livre fondamental qu'est *Hors de la Crise*, et faisons le lire autour de nous.

Bonne lecture !...

Philippe Pruvost

## Sommaire

2

Qu'est-ce qu'un Leader ?

3

Hommage à Myron Tribus

## Qu'est-ce qu'un Leader ?

*L'image du leader que nous renvoient les médias et le cinéma est bien éloignée de ce que Deming en disait. Revenons aux sources ...*

« Il a le charisme de Droopy ! » Voici ce que j'ai entendu cette semaine à la sortie d'une grande réunion plénière menée par l'un des dirigeants de l'entreprise. Effectivement, le moins que l'on puisse dire c'est qu'il avait un style de leadership... bien à lui !

Vous avez sans doute lu des articles de journaux et de magazines, des messages sur les réseaux sociaux ou encore participé à des formations professionnelles qui tentent de répondre à cette question : « Qu'est-ce qu'un leader ? ».

Évidemment, de nombreuses définitions apparaissent, généralement sans référence aucune, et dessinent le profil d'un leader. Il s'agit pour certains de mettre en avant la différence entre un manager et un leader. En synthèse, le portrait se simplifie jusqu'au fait qu'un manager « gérerait » alors qu'un leader « transformerait » les organisations et « développerait » les personnes qui l'entourent.

W. Edwards Deming a dressé une liste de caractéristiques d'un leader, ou plutôt, de ce que doit faire un leader.

1. Un leader comprend comment le travail de son équipe contribue à accomplir le but de l'organisation.
2. Un leader travaille en coopération avec les équipes qui sont amont et en aval sur la chaîne de valeur.
3. Un leader essaie de créer, pour tout le monde, un environnement de bonheur au travail. Il essaie d'optimiser la formation, les compétences et les aptitudes de chacun. Il aide tout le monde à progresser.
4. Un leader est un conseiller, il n'est pas un juge.
5. Un leader utilise des analyses statistiques pour comprendre son système d'organisation. Il sait interpréter la variation. Il utilise les calculs statistiques pour savoir si quelqu'un est en dehors du système, requérant une aide particulière. Il est attentif au fait qu'un employé transféré sur un autre emploi pourrait interpréter cette option comme un moyen de se débarrasser de lui.
6. Un leader travaille à améliorer le système



dans lequel lui et son équipe interviennent.

7. Un leader développe la confiance au sein de son organisation. Il est conscient que, pour créer de la confiance, il doit prendre un risque.

8. Un leader ne s'attend pas à la perfection de la part de ses collaborateurs.

9. Un leader écoute et apprend, sans faire passer le sentiment de jugement envers celui qui lui parle.

Que voit-on ? Tout d'abord, Deming met en avant la contribution à l'accomplissement du but du système et met l'emphase sur la coopération. Il balaie ainsi immédiatement le recours à la méritocratie, souvent mentionnée pour identifier un leader. Ensuite, le bonheur au travail, le conseil (par opposition à l'évaluation de la personne) et la compréhension de la variation sont les boucliers contre le management par la peur, le jugement et la notation que devraient appliquer un leader, par exemple selon Jack Welch. Il faut aussi noter que le charisme ou la prestance ne font pas partie de ces caractéristiques ! Enfin, c'est tout simplement une autre manière de mettre le doigt sur les différences entre le management par objectifs et le management selon l'enseignement de Deming. Ces quelques points sont une synthèse, comme la partie visible de l'iceberg de cet enseignement. Sous chacun d'eux, c'est le Système de la Connaissance Approfondie de Deming qui transparaît.

*Vincent P. Maurin*

## Hommage à Myron Tribus (1921-2016)

Les filles de Myron Tribus, Lou et Kammy, m'ont annoncé que leur père était décédé le 31 août 2016. Je viens ici rendre hommage à un ami très cher.

C'est en avril 1983 que j'ai rencontré Myron Tribus pour la première fois. Il était venu à Paris pour s'informer sur la version française du Deming Prize que j'avais lancée trois ans plus tôt. Le gouvernement américain lui avait demandé de préparer une version américaine. Il m'a invité à venir en discuter avec lui et son équipe au MIT, ce que j'ai fait l'année suivante. Je l'ai revu à Londres en 1988 à l'occasion d'un séminaire de Deming, un séminaire de quatre jours organisé par la British Deming Association. Le même séminaire s'est tenu chaque année en Angleterre, à Londres et à Birmingham, jusqu'en 1993. J'y participais régulièrement et je me souviens qu'il y a participé plusieurs fois.

Myron Tribus avait fondé en 1974 le CAES (Center for Advanced Engineering Study), le département du MIT (Massachusetts Institute of Technology) qui a publié le livre de Deming *Out of the Crisis* en 1986. La même année, pour des raisons personnelles, il a démissionné du MIT et quitté Boston pour aller vivre avec sa famille dans une propriété qu'il avait fait construire près de Palo Alto en Californie.

Avant d'entrer au MIT, Myron Tribus était déjà connu des cercles scientifiques comme étant l'auteur de *Rational Descriptions, Decisions and Designs*, un ouvrage de haut niveau publié en 1969 (la traduction française *Décisions rationnelles dans l'incertain* est parue en 1972). Mais il ne s'intéressait pas seulement à la théorie de l'information, il s'intéressait aussi à la thermodynamique. Sitôt installé en Californie, il fonde une société d'ingénierie pour l'amélioration du rendement des centrales thermiques et prend plusieurs brevets. Cette société périclitera dix ans plus tard avec le développement des énergies renouvelables.

Deming disparu, Myron Tribus continue de travailler pour la transformation du management occidental dans la voie qu'il a tracée. L'obstacle, c'est toujours le Management by Objectives. En 1994 il rencontre un Japonais, Yoshikazu Tsuda, professeur à l'université de



Tokyo, en visite aux Etats-Unis. Aidé par Tsuda san, il écrit plusieurs articles sur les méthodes de management qui sont enseignées et pratiquées au Japon. La mode est alors au Lean Management, lancé en 1990 par un livre à succès qui prétend expliquer la philosophie de Toyota : *The Machine That Changed the World*. Ses articles n'ont aucun écho.

En août 1995 Myron Tribus m'a invité avec mon épouse à la célébration de son cinquantième anniversaire de mariage. Il a organisé une croisière pour une vingtaine de personnes sur un yacht autour de la baie de San Francisco.

Je l'ai retrouvé à Amsterdam en juillet 1998. Il venait de participer au séminaire annuel du psychologue israélien Reuven Feuerstein qui se tenait à La Haye et il devait rentrer le lendemain aux Etats-Unis. Il avait accepté de passer une journée entière avec un groupe de 14 Afédiens pour parler des problèmes du management et de l'éducation. Trois parties :

1. Place de l'homme dans les pratiques managériales
2. Comment obtenir une entreprise de haute qualité
3. Comment changer la culture d'entreprise

Pour commencer, Myron Tribus répond à la question : quel doit être le but d'une entreprise? Il propose celui que s'était fixé Thomas Bata, fondateur en 1930 de la firme qui porte son nom : servir l'ensemble de la société. Servir les clients, les salariés et les actionnaires passe alors au rang des moyens.

Servir l'ensemble de la société, dit-il, ce n'est pas une simple question de morale mais aussi une question de survie. Par exemple battre la concurrence est une idée qui rassemble les énergies, mais l'histoire montre que les entreprises qui adoptent ce but disparaissent à plus ou moins long terme.

Pour obtenir une entreprise de haute qualité, Myron Tribus dit qu'il faut la considérer comme un système et travailler pour améliorer constamment les processus. Il est essentiel de ne pas confondre la mission du dirigeant, qui est d'améliorer le système dont il est responsable, et celle de ses subordonnés, qui est de l'aider dans cette action. Aucun de ceux qui sont dans le système ne peut l'améliorer. Seul peut y parvenir celui qui est au-dessus du système.

Il insiste en particulier sur l'utilisation du Deployment Flow Chart (flugramme), que Claude Cavey, vice-président de l'AFED, voit comme « l'outil miracle du management », car il fait

converger toutes les énergies vers l'amélioration du système.

Il dit enfin que les principaux obstacles au changement de la culture d'entreprise, ce sont les dogmes enseignés dans les grandes écoles, notamment sur la responsabilité du cadre dirigeant et sur l'organisation du travail. Le prestige des grandes écoles fait que les cadres dirigeants refusent souvent de voir leur entreprise comme un système en perpétuelle évolution.

Je n'ai pas revu Myron Tribus depuis cette réunion. En 2002 il a quitté la Californie pour la Floride afin de se rapprocher de sa fille Kammy (son autre fille habite en Angleterre). Nous avons continué pendant plusieurs années à échanger des courriels.

Passionné de science, Myron Tribus a éprouvé toute sa vie le besoin d'étendre ses connaissances dans les domaines les plus avancés de la statistique, de la physique et de la psychologie. Observateur désenchanté, il n'a jamais cessé de lutter contre les pratiques de management responsables du déclin de l'industrie américaine. « Never give up » disait-il.

Homme d'une grande valeur morale, il s'est toujours dévoué à sa famille et à ses amis au point d'oublier souvent son intérêt personnel.

*Jean-Marie Gogue*

### Prix Deming 2016

Le prix Deming, équivalent du prix Nobel pour le management, a été attribué en novembre 2016, à la société indienne Ashok Leyland fabricant d'autobus, pour son usine de Pantnagar, et à titre individuel, à M. Naotake Okubo, dirigeant de la société Sekisui Chemical.

### LE MANAGEMENT SELON DEMING

Jean-Marie Gogue animera le Mardi 28 février 2017, à l'Institut Henri Poincaré, à Paris, un séminaire d'une journée consacré au Management selon Deming. Faites passer le mot autour de vous, ce sera une excellente occasion de découvrir Deming, pour ceux qui ne le connaissent pas encore.

AFED l'Association Française Edwards Deming  
La mission de l'AFED est de "soutenir et coordonner les activités de ses adhérents pour promouvoir un management qui respecte la dignité humaine. Indépendante de tout syndicat ou parti politique, elle consacre tous ses efforts à l'éducation et à la recherche."

A travers son site internet, l'AFED met à disposition de tous un ensemble de ressources, telles que manuels d'auto-formation, logiciels statistiques gratuits, articles de fond, bibliographie, etc.

#### Adhésions

Pour soutenir l'AFED, n'hésitez pas [cotiser](#), à titre individuel, ou à [faire adhérer votre entreprise](#).

#### TENEZ LE CAP !...

La lettre de l'AFED à destination de ses adhérents. Retrouvez les lettres précédentes dans [nos archives](#). Vous souhaitez réagir aux articles? Témoigner de vos difficultés ou réussites? Suggérer un sujet d'article, ou faire part d'une information ou de vos interrogations ? Participer à la rédaction d'un article ? Vous pouvez nous contacter par courriel à : [newsletter@fr-deming.org](mailto:newsletter@fr-deming.org)

L'AFED décline toute responsabilité quant au contenu des sites proposés en liens. Les opinions exprimées dans les articles n'engagent que leurs auteurs. La reproduction des articles est soumise à autorisation.