



Santorin (photo Guillaume Mignot 2015)

Editorial

Derrière des paysages de cartes postales, se jouent deux tragédies en Grèce : celle d'une dette insoutenable ([d'après le FMI](#)), sur laquelle nous revenons dans ce numéro, mais aussi celle d'une Europe qui faute d'idéal politique, se retrouve aux mains de technocrates appliquant aveuglément des logiques comptables, incapables de fédérer les citoyens. Il serait urgent que l'Europe fasse de nouveau rêver, et se dote d'instances démocratiques capables de tenir le cap sur sa mission !

En France, les élections présidentielles approchent à grands pas. La majorité présidentielle est aux abois, et envisage des réformes tous azimuts: code du travail, salaire minimum, durée du travail, etc. Mais le président Hollande n'a (semble-t-il) jamais entendu parler de l'expérience des billes rouges de Deming, et a eu l'imprudence de s'engager sur le chômage, sur lequel il n'a que peu de possibilités d'agir. Tout comme son prédécesseur s'était engagé sur la croissance.

Dans ce numéro, vous trouverez aussi des bonnes nouvelles : les charges des entreprises ne dépendent pas uniquement de l'action du gouvernement. Les entreprises peuvent agir pour baisser leurs charges en appliquant les idées de Deming. Et un de nos adhérents nous montre comment mieux vivre en appliquant la philosophie de Deming au quotidien.

Bonne lecture !

Philippe Pruvost

Sommaire

2

Les charges des entreprises

3

Deming, une philosophie pour penser et agir autrement

5

La crise de dette Grecque

LES CHARGES DES ENTREPRISES

Depuis de nombreuses années, médias et rapports remis au gouvernement, insistent sur la nécessité de baisser les charges supportées par les entreprises, condition sine qua non pour rendre à celles-ci leur compétitivité. Mais les charges ne sont pas toujours là où l'on croit.

Le choix d'un mot n'est jamais neutre. Le mot "charges" impose à l'esprit l'image d'entrepreneurs, ployant sous les contraintes, les procédures, les taxes et coûts excessifs, mais avançant malgré tous les obstacles dressés sur leur chemin. Il faudrait être bien inconséquent pour ne pas vouloir alléger le fardeau de ces héros modernes.

Vous avez bien entendu remarqué comme moi, que dans les médias, l'expression "réduire les charges" est systématiquement suivie de près par une autre: "coût du travail", créant ainsi une association automatique (ce qui évite de se demander si elle est fondée) dans l'esprit du citoyen-contribuable.

Car le « coût du travail » est avant tout un moyen pour une entreprise d'accomplir sa mission, en disposant de salariés formés et compétents. Les cotisations sociales contribuent quant à elles à la bonne santé des collaborateurs, financent en partie les retraites, et donc un marché intérieur. Sans parler des entreprises dans le domaine de la santé, dont l'activité en bénéficie directement.

Mais ne nous laissons pas endormir par cette ritournelle médiatique, et n'allons pas croire que toutes les charges des entreprises sont subies depuis l'extérieur, et qu'il dépend du seul le gouvernement de les alléger.

Car la bonne nouvelle, c'est que chaque entreprise a les moyens d'agir elle-même pour alléger ses "charges", si on s'accorde pour définir une charge comme tout ce qui peut freiner une entreprise dans la poursuite de sa mission.



Le titan Atlas soulevant l'univers. Ici : l'Atlas Farnèse, au musée archéologique de Naples. Le globe sous lequel Atlas ploie l'échine (à l'image de nos entreprises sous les charges), représente une carte céleste, sans doute le seul vestige des travaux de l'astronome Hipparque vers 190-120 avant JC (photo : Lalupa)

CHASSER LES GASPILLAGES

En adaptant le Total Quality Management à sa propre culture d'entreprise, **Toyota a défini trois sortes de gaspillages qu'il faut combattre** : muda (gaspillages liés à tout ce qui n'est pas nécessaire, ou n'apporte pas de valeur ajoutée), muri (le surmenage des hommes ou la surutilisation des machines), et mura (l'irrégularité). Les occidentaux qui ont voulu copier Toyota ont surtout retenu le muda, qui correspond bien à un culte de la radinerie élevée au rang de vertu.

La chasse au muda mal comprise amène à réduire les effectifs, et mettre une pression maximale sur les personnes qui restent. Les débats récurrents sur les 35 heures, et sur les contraintes supposées insupportables liées au code du travail découlent de cette même logique. Mais ce faisant, on crée des muri, car recherchant une productivité maximale, on aboutit à des employés sous pression, sujets au burn-out, au stress, aux troubles musculo-squelettiques, des machines qu'on fait durer jusqu'à leur mort (et au delà), retardant du même coup les investissements.

Les muri se laissent deviner par leurs conséquences sociales, sur la santé, et sur l'investissement des entreprises. Les mura (qui découlent bien entendu directement de la théorie des variations), sont moins faciles à repérer si on n'a pas lu Deming, et si on ne connaît pas la technique des graphiques de contrôle. On peut néanmoins les estimer au nombre d'actions "pompiers", retards, ou nombre d'anomalies relevés dans les processus.

Dans Hors de la crise, Deming décrit des maladies et obstacles, correspondant parfaitement à notre définition des charges, et sur lesquelles les entreprises peuvent agir. Parmi celles-ci, citons le manque de fermeté dans la mission, le culte des profits à courts terme, les salaires au mérite, la mobilité des cadres supérieurs et la gestion reposant uniquement sur les chiffres visibles.

L'EXEMPLARITÉ DES DIRIGEANTS

Ces "maladies" sont bien illustrées par l'épisode récent, qui pourrait être un cas d'école, [de la prime de départ de M. Combes, ex-PDG d'Alcatel](#).

Après deux ans de service seulement (mobilité des cadres supérieurs), les actionnaires ont attribué à M. Combes une prime évaluée à 14 millions d'euros (revue à la baisse à 8 millions suite aux nombreuses protestations). En effet de leur point de vue, M. Combes a réussi (salaire au mérite) à redresser la valeur du titre Alcatel en bourse (culte des profits à court terme), en réalisant un plan de licenciements massif -10.000 salariés, soit 15% des effectifs- et en vendant l'entreprise à Nokia.

Un plan de licenciements améliore très rapidement les marges financières d'une entreprise, mais c'est un effet à court terme, car les ressources pour se repositionner sur de nouveaux marchés sont dès lors réduites (gestion reposant uniquement sur les chiffres visibles). Ces deux années de direction par M. Combes n'auront pas préparé l'avenir d'Alcatel avec des produits et services demandés par le marché (manque de fermeté dans la mission), mais les conséquences à moyen et long terme sont souvent négligées par les dirigeants, qui de toute façon ne restent pas assez longtemps pour en gérer les conséquences.

Ne pourrait-on pas estimer que des dirigeants qui donnent à ce point l'exemple d'accorder plus d'importance au court terme et à leur fortune personnelle, qu'à l'avenir de leur entreprise, représentent plus une charge qu'un atout ?

Philippe Pruvost

DEMING, UNE PHILOSOPHIE POUR PENSER ET AGIR AUTREMENT

Il y a deux raisons qui m'ont fait regretter de ne pas avoir été à New York dans les années 70 : avoir raté les excellentes soirées disco-funk de l'époque, mais surtout ne pas avoir été à l'Université de New York dans laquelle enseignait William Edwards Deming. Étant né dans les années 80, cela m'a été tout bonnement impossible ; dans le domaine du faisable, il y a eu l'adhésion à l'AFED en mars 2011... et la constitution d'une bonne CD-thèque !

MERCI M. CRUMIÈRE!

C'est lors d'une période chômée en 2008 que j'ai commencé à étudier la philosophie de W. Edwards Deming. En relisant mes cours en management de M. Crumière (un de mes anciens professeurs de l'Université Pierre et Marie Curie), il y avait cette annotation : « lire absolument *Hors de la Crise* de Deming ». À l'époque, ce conseil était resté sans suite, notamment à cause du rythme effréné de l'alternance école - entreprise. Mais deux ans plus tard, en pleine période chômée, j'ai pensé que c'était l'occasion parfaite pour approfondir mes connaissances. Dès les premières pages, je me souviens avoir été très étonné, et au fil des chapitres, j'ai compris toute l'importance de ce livre... Pour exprimer très brièvement ce que j'en pense, je dirais qu'il tient tout simplement du génie, et il en est de même pour son dernier livre, *Du nouveau en économie*, que j'ai découvert un peu plus tard. Ces deux livres sont de véritables chefs-d'œuvre qu'il convient d'étudier avec minutie, afin de saisir toute l'intelligence et la justesse des propos développés.

Un jour, quelqu'un m'a demandé pourquoi je m'intéresse autant à la philosophie de Deming, je lui ai répondu que c'est seulement pour agir de façon un peu plus réfléchie, aussi bien d'un point de vue professionnel que personnel. Une telle philosophie n'est pas faite pour rester uniquement dans des livres - aussi géniaux soient-ils !-, elle doit vraiment être mise en pratique car, sur le terrain, on comprend toute sa potentialité.

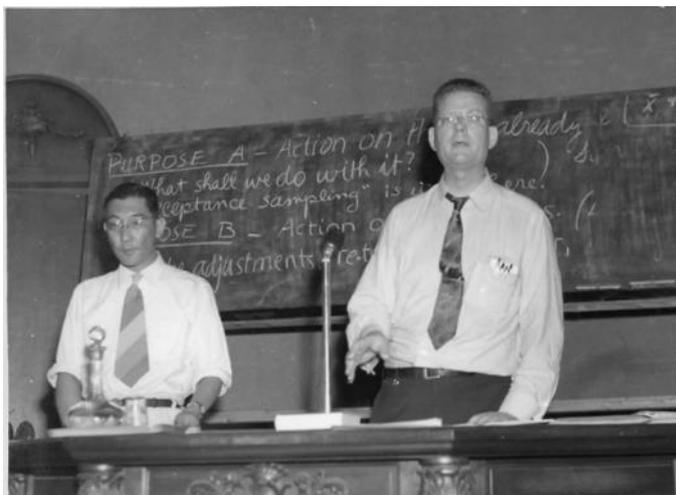
DES APPLICATIONS PROFESSIONNELLES

Professionnellement, cette philosophie est une aide des plus précieuses pour apprendre à exercer mon métier dans les règles de l'art. Elle permet de développer mes compétences afin d'aider au mieux mes collègues et par conséquent notre entreprise ; il s'agit d'être efficace en équipe et non individualiste pour l'avancement de sa propre carrière ! Certaines entreprises vantent leur esprit d'équipe et utilisent même cette expression comme slogan en interne et/ou externe (à des fins marketing, cf. une célèbre banque française...) mais dans les faits, les mauvaises pratiques managériales empêchent tout esprit d'équipe, et cela est une situation gravissime. L'absence d'esprit d'équipe est indubitablement le « début de la fin »... C'est pourquoi il est indispensable de faire tout ce qu'il faut pour créer les conditions adéquates afin de permettre à cet esprit d'équipe de se développer. Des conditions que seuls les dirigeants peuvent créer, la philosophie de management de Deming étant résolument la bonne piste.

Une des conséquences directes de l'application de sa philosophie est l'amélioration de la qualité de vie au travail. En effet, un des points sur lesquels Deming a beaucoup insisté dans ses livres est l'importance de la coopération, qui permet entre autres une diminution notable des situations conflictuelles au travail... Malheu-

reusement, ce n'est pas la coopération qui prédomine actuellement dans les organisations mais bien la compétition, conduisant bien souvent les salariés au stress chronique. Pourquoi accepter cette compétition au travail ? Pourquoi accepter qu'un mauvais stress chronique soit partie intégrante d'une carrière professionnelle ? Aucun argument n'est recevable, car ce stress a des répercussions fort nuisibles sur la santé, comme l'explique [cet article consacré à l'épigénétique](#). Saviez-vous que le stress modifie l'expression même de notre propre matériel génétique ?! plutôt inquiétant, n'est-ce pas ?

Deming était totalement contre ce principe de compétition, et chaque jour je constate qu'il avait entièrement raison. La coopération est de très loin préférable, car il



Deming lors d'une conférence au Japon

Il y a de bien meilleurs résultats sur les court, moyen et long terme. Et pour que le travail redevienne un plaisir pour certains, la coopération est un des paramètres indispensables. Je me souviens d'un article intitulé « Quels sont les métiers qui rendent heureux ? ». Ce titre est bien saugrenu, car tous les métiers peuvent rendre heureux mais pour cela il faut de bonnes conditions de travail, créées par un management bienveillant.

ABOLIR LE MANAGEMENT PAR OBJECTIFS

Étudier cette philosophie rend l'esprit beaucoup plus alerte : on parvient à mieux interpréter les événements dans le quotidien, à la maison et au travail. Ainsi, on comprend qu'il ne sert à rien de punir ses enfants pour de mauvaises notes obtenues à l'école. Au travail, on comprend qu'il ne sert à rien de blâmer un commercial qui n'a pas réussi à atteindre son objectif mensuel. On pourrait même faire un parallèle entre ces deux situations : donner un objectif du type « je veux que vous réalisiez 150 ventes » ressemble un peu au « je veux que tu aies 15 de moyenne dans toutes les matières » ! Mais le salarié, comme l'enfant, a-t-il la capacité d'atteindre ces objectifs ? Le problème, c'est qu'ils ne contrôlent pas tous les paramètres leur permettant de les atteindre (à chaque fois ou pas). Quelle est donc la solution ? Rappelons un extrait du point 11 : « supprimez toutes les formes de management par objectifs ». Et comme l'a dit Deming, exhorter est parfaitement inutile : dire « je veux... » n'est pas suffisant car c'est le système dans lequel ils évoluent qui peut vraiment les aider à

améliorer leurs performances (cf. le point 10 : « supprimez les exhortations... »). Dans notre société actuelle, on se contente de donner des ordres et non d'aider, il faudrait vraiment changer de mentalité.

DES APPLICATIONS A LA VIE QUOTIDIENNE

À la maison, côté éducation des enfants : je ne saurais que trop conseiller aux parents d'éviter par tous les moyens de mettre en compétition leurs propres enfants, tant au niveau des notes obtenues à l'école que dans tout autre domaine. Imaginez-vous l'effet délétère si cela n'était pas le cas ? En compétition à la maison et en compétition à l'école... Ce ne sont pas vraiment les conditions pour une enfance heureuse. Les enfants devraient ainsi être les premiers protégés des effets nuisibles de la compétition, car contrairement aux adultes, ils ne peuvent pas aisément prendre du recul pour comprendre la situation.

Continuons dans l'application de la philosophie de Deming côté gestion familiale : au quotidien, la bonne gestion des dépenses devient encore plus importante en ces temps de crise. Voici donc une anecdote qui peut directement être reliée au point 4 « abandonnez la règle des achats au plus bas prix, cherchez plutôt à réduire le coût total » (on pense souvent aux achats de biens, mais les achats de prestation de services ne sont pas à oublier). Une personne a confié sa voiture à un garagiste dont les tarifs sont exceptionnellement bas, mais au final, ce dernier a multiplié les réparations pour arriver à un tarif beaucoup plus élevé que celui prévu initialement. Si la voiture avait été confiée dès le départ à un garagiste de meilleure réputation avec des tarifs plus élevés, la personne aurait sûrement moins dépensé. Remarquons qu'il est plus judicieux de développer des « relations à long terme de loyauté et de confiance » avec son garagiste, car on paye le juste nécessaire. Par la suite, cette personne a raconté sa mésaventure à son entourage : non seulement le garagiste n'a pas pensé à la faire revenir (dans ce cas, aucune fidélisation possible !), mais en plus il a par avance perdu plusieurs clients potentiels... Il y a décidément mieux à faire pour développer son chiffre d'affaires ! De son côté, le garagiste devrait vraiment réfléchir à l'importance d'améliorer la qualité de ses prestations de service, car elle lui permettrait d'augmenter ses prix, avec par la suite un impact sur la confiance côté clients. S'il construit la qualité au plus tôt comme le préconise le point 3, il pourrait totalement transformer les relations avec ses clients, qui pourraient ensuite devenir des clients fidèles.

Une deuxième anecdote : un de mes voisins achète un très grand pain de campagne bio vendu à près de 14 euros. Lorsqu'il m'a raconté cela, je lui ai dit que c'est extrêmement cher, mais il m'a expliqué que sa famille avait l'habitude de consommer systématiquement 4 baguettes par jour, à un euro la pièce. Pour une semaine entière, l'addition s'élevait donc à 28 euros. Le changement côté achat présente de nombreux avantages : sa famille consomme du pain bio, il paye moitié moins, il économise de l'essence (car il ne va plus chercher tous les jours du pain comme c'était le cas auparavant), bref, toute sa famille est ravie de ce changement.

On comprend combien il est utile d'appréhender autrement son quotidien, car ce raisonnement vaut pour tout autre type de produit ou service... À bon entendeur !

A L'INTENTION DES SCEPTIQUES

Mais malgré tout, des sceptiques pourraient penser : « Oui d'accord, tout ceci est très intéressant, mais nous avons travaillé et vécu jusqu'à maintenant sans philosophie de Deming... ». Et pourtant, l'objectif est de vivre de façon plus intelligente, d'avoir une qualité de vie meilleure aussi bien en privé qu'au travail, et cela n'est pas rien ! Doit-on appréhender les événements dans nos vies comme il y a 50 ans ? Mais alors, où est l'évolution ? Ce qui fait la différence avec sa philosophie, c'est qu'elle est basée sur de la théorie. Au travail, comment peut-on savoir que l'on fait bien les choses sans un appui théorique solide ? Cela n'est pas possible. Sans théorie, les entreprises tâtonnent littéralement, en pensant qu'avec le temps cela les mènera sur la bonne voie. Sur le court terme, des signaux pourraient même faire croire que l'entreprise est sur les bons rails, mais sur le long terme cette voie peut s'avérer extrêmement mauvaise. Ainsi, à cause de ce tâtonnement, des licenciements peuvent avoir lieu, les gaspillages de toutes parts continuent et les coûts inutiles restent élevés. Avec la philosophie de Deming, ce temps de tâtonnement est considérablement réduit, justement grâce à sa théorie de management. Et il y a urgence car au vu de la situation économique actuelle, on ne peut plus se permettre de retarder la mise en pratique de la philosophie de Deming : il nous faut agir concrètement pour aider nos entreprises et nos organisations à mieux fonctionner. J'espère vraiment que les décideurs français ont réalisé qu'il est extrêmement urgent de changer de paradigme, car d'autres pays ont très bien compris la pertinence de la philosophie de Deming : il ne suffit que



de consulter sur le site de la JUSE les entreprises qui ont obtenu le « Deming Prize »... L'Inde est l'un de ces pays. Il est possible de faire des recherches dans les archives de la presse indienne en ligne pour comprendre l'engouement (cf. les journaux *The Hindu*, *The Tribune*, *DNA*, *New Indian Express*,...), de nombreux articles de presse traitent de Deming ; et il en est de même pour la presse dans d'autres pays asiatiques. Il n'y a pas de fatalité, chaque pays peut s'extirper de la crise pour ensuite prospérer économiquement. Sur le long terme, quelle est la plus grande richesse d'un pays ? Ce ne sont ni les gisements de pétrole ni les mines de diamants, mais bien les hommes, les femmes et les enfants. C'est pour cela qu'il faut continuellement « investir » en eux, dans le sens éducatif.

POUR CONCLURE...

Il n'est jamais trop tard pour s'intéresser à la philosophie de Deming, il faut juste avoir suffisamment de curiosité pour se remettre en question, non seulement au niveau individuel mais aussi collectif. Ce n'est pas un luxe mais bien une nécessité, car les entreprises françaises ont grandement besoin d'être aidées. Je sais combien il est difficile de repenser ses méthodes et ses habitudes lorsque l'on est professionnellement bien installé, mais il faut vraiment relever ce défi et sortir de sa « zone de confort », comme le disent nos amis Anglo-Saxons. Il ne reste plus qu'à se retrousser les manches...

Sven Hoogs

RÉFLEXIONS SUR LA CRISE GRECQUE

Tous les Etats modernes ont des dettes publiques. Admettons un instant que la santé économique d'un pays puisse être évaluée au moyen d'un simple ratio financier. Pour la BCE comme pour le FMI, cet indicateur existe ; c'est le montant de la dette publique calculé en pourcentage du PIB (Produit Intérieur Brut).

Dans le classement des dix-neuf Etats de la zone euro par ordre croissant, l'Allemagne occupe la onzième place, avec une dette qui s'élève à 78,4% du PIB en 2014. Ensuite nous trouvons la France (95,3%), l'Espagne (96,8%), Chypre (104,7%), la Belgique (108,2%), l'Irlande (114,8%), le Portugal (131,4%), l'Italie (131,8%) et la Grèce (176%). L'Allemagne a proposé d'exclure la Grèce de la zone euro. C'est comme si, dans un collège, le onzième d'une classe de dix-neuf élèves proposait de renvoyer du collège le dernier de la classe, celui qui a la plus mauvaise note. Ce serait non seulement un manque de solidarité envers ses camarades, mais aussi un manque de respect. Pour tenter de comprendre comment l'Union européenne a pu en arriver là, voici un bref historique.

QUATRE DATES IMPORTANTES POUR LA GRÈCE

Janvier 2001 : la Grèce rejoint la zone euro

La Banque de Grèce cesse d'émettre des drachmes. L'Etat paie ses fournisseurs et ses salariés avec des euros qui lui sont fournis par la BCE. Les drachmes en circulation sont échangées au taux de un euro contre 340,75 drachmes. La Grèce se trouve donc ipso facto, comme les autres pays de la zone euro, au rang des débiteurs de la BCE. Etant donné que le budget de l'Etat est régulièrement en déficit, la dette de la Grèce augmente régulièrement.

Septembre 2008 : crise financière mondiale

En septembre 2008, plusieurs établissements financiers américains sont mis en cessation de paiement. La banque Lehman Brothers fait faillite. Cette énorme crise financière incite les gouvernements de la zone euro à lancer des plans de relance économique qui sont financés par l'augmentation de leur dette envers la BCE ainsi que par des emprunts d'Etat.

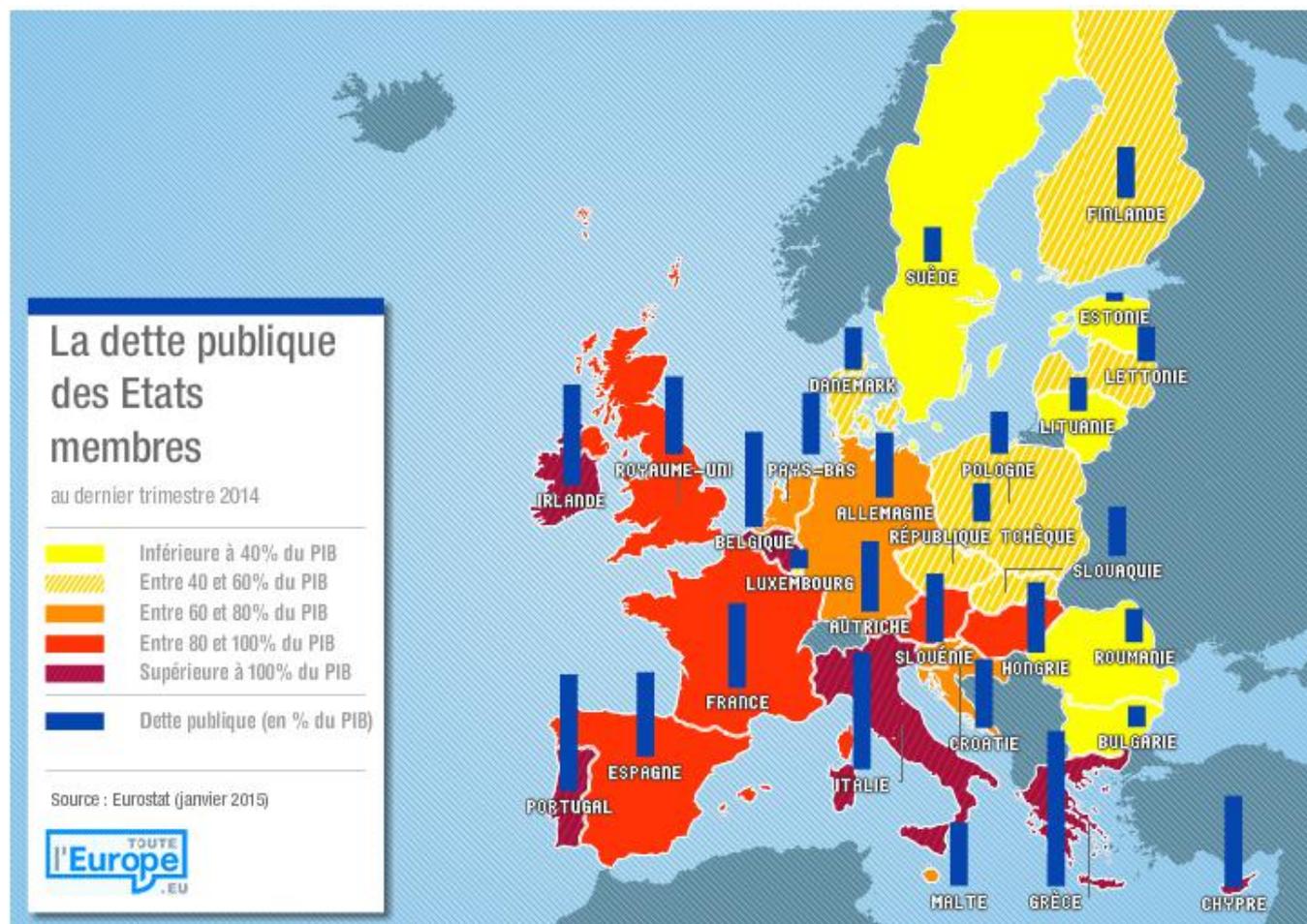
Décembre 2010 : début de la crise grecque

En décembre 2010, la dette grecque atteint 146% du PIB. Un remboursement intégral semble impossible ; la Grèce est exclue du marché des emprunts d'Etat. Le FMI et la BCE accordent à la Grèce une aide de 110 milliards d'euros en échange de réformes structurelles et de mesures d'austérité. En 2012, la situation s'est encore dégradée ; l'Allemagne propose que la Grèce quitte la zone euro. Le pays reçoit une nouvelle aide de 130 milliards d'euros.

août 2015 : fin provisoire de la crise grecque

En janvier 2015, les économistes prévoient que si rien n'est fait pour alléger la dette grecque, **le FMI prononcera un défaut de paiement**. Ce serait le prélude à une faillite de l'Etat.

En juin 2015, la Grèce est mise en défaut de paiement. Le gouvernement d'Athènes obtient la confiance du peuple grec par un referendum le 5 juillet, ce qui déplaît fort à la Commission européenne. Une semaine plus tard, de nouvelles négociations s'engagent entre la



Grèce et ses créanciers pour réformer l'Etat et alléger la dette. L'Allemagne propose à nouveau que la Grèce quitte la zone euro.

Le 20 août 2015, après de pénibles négociations, la Grèce reçoit 23 milliards d'euros, première tranche d'une aide de 86 milliards d'euros qui s'échelonne sur trois ans, en échange de réformes. Cette somme lui permet de rembourser immédiatement à la BCE 3,4 milliards, dont 200 millions d'intérêt. L'allègement de la dette est remis à plus tard ; ce problème est donc loin d'être réglé.

ANALYSE DE LA SITUATION

Supposons que la Grèce quitte la zone euro dans quelques mois. Le PIB a encore baissé en raison du contrôle des capitaux. La BCE cesse de fournir des euros à la Banque de Grèce. Celle-ci doit émettre des drachmes pour que l'Etat puisse payer ses fournisseurs et ses salariés. En revanche les obligations de l'Etat grec ne valent plus un kopek sur le marché mondial. Les épargnants grecs gardent précieusement leurs euros. Les commerçants qui vendent des produits ou des services à des étrangers se font payer en euros. Dès l'apparition des premières drachmes, la Banque de Grèce fixe un taux de change officiel, mais un marché noir se développe rapidement.

On voit que le scénario de sortie de la zone euro n'est pas aussi simple que le scénario d'entrée tourné à l'envers. Il aboutirait à une situation chaotique. D'ailleurs le président de la Commission affirme que la Grèce ne peut pas quitter la zone euro et que les responsables de l'Union européenne vont chercher à modifier les règles de fonctionnement du système pour empêcher qu'une telle situation se reproduise.

La crise financière de 2008 avait déjà contraint la BCE à prendre des mesures pour stabiliser l'ensemble du système financier. Ces mesures étaient nécessaires, mais la BCE doit répondre maintenant à l'hétérogénéité croissante des situations économiques et politiques dans la zone euro, qui en menace l'existence même.

Revenons aux critères qui permettent d'évaluer la santé économique d'un pays. Pour comparer la dette publique de la Grèce à celle d'autres pays de la zone euro, il serait plus judicieux d'en rapporter le montant au nombre d'habitants plutôt qu'au PIB. Le calcul est simple. En 2014, la dette publique de la Grèce s'élevait à 39.000 € par habitant, celle de l'Allemagne à 34.000 € et celle de la France à 42.000 €. La dette d'un Grec n'était donc supérieure que de 15% à celle d'un Allemand tandis qu'elle était inférieure de 7% à celle d'un Français. On voit que les différences sont faibles. Il serait normal que l'Union européenne fasse un plus grand effort financier pour un pays moins riche afin d'élever son niveau de vie. Et cela ne prend pas des mois, mais des années.

Enfin le problème de l'immigration incontrôlée est capital. De janvier à juillet 2015, près de 125.000 migrants sont entrés en Grèce en provenance de la Turquie, soit sept fois plus qu'en 2014. Sur l'île de Kos, qui compte 30.000 habitants, 10.000 migrants s'entassent dans des camps de fortune et 300 nouveaux migrants arrivent chaque jour. L'Union européenne devrait tenir compte sérieusement de ce problème dans le programme d'aide à la Grèce.

CONCLUSION

Pour réussir une réforme, dit Deming, il faut tenir compte des interactions entre tous les éléments qui composent le système : financiers, humains, politiques, etc. C'est ainsi, peut-on l'imaginer, peut-on l'espérer, que les négociateurs ont travaillé à Athènes durant ce mois d'août. Mais on a vu plusieurs ministres des finances de la zone euro émettre des doutes sur la validité de l'accord conclu entre la Grèce et ses créanciers. Ces hauts personnages ne cherchent pas à comprendre le système grec. Combien de temps faudra-t-il pour que l'Europe adopte enfin la philosophie de Deming ?

Jean-Marie Gogue



Dans la lettre n°6, nous avons abordé la grande distribution et ses redoutables pratiques envers les fournisseurs. Ce documentaire explique comment la guerre des prix a commencé, et comment M. Michel-Édouard Leclerc est parvenu à faire réformer [la loi Galland n°96-588 du 1er juillet 1996](#), (loi protégeant "les fournisseurs contre la pression sur les prix exercée par la grande distribution").

Emprunter ou lever l'impôt ? Trois économistes reviennent sur la création de l'emprunt d'état, le dérèglement de l'économie mondiale au début des années 1970, et la crise des subprimes.

TENEZ LE CAP !...

La lettre de l'AFED à destination de ses adhérents.

Comité de lecture : Jean-Marie Gogue, Philippe Pelle-
rin, Philippe Pruvost, Danijela Zivkovic.

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 ?

Contactez-nous par mël à :

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.