

TENEZ LE CAP !...

La lettre de l'association française Edwards Deming



Quelques symboles du Japon : le mont Fuji, le Shinkansen (train à grande vitesse inauguré en 1964 pour les JO de Tokyo), et la JUSE qui célèbre cette année le 100ème anniversaire de la naissance de Kaoru Ishikawa (photo : Swollib).

Editorial

Le 29 mai dernier, me rendant au travail, j'écoutais [une émission assez originale sur France Inter](#). Au lieu du classique format de questions-réponses d'un invité politique, la radio avait posé ses micros à l'Hôpital Européen Georges Pompidou et transmettait un débat entre Martin Hirsch, directeur de l'Assistance Publique, et les syndicats. On était à ce moment en plein conflit, et l'ambiance était "chaude" : le patron était sifflé, les syndicalistes applaudis.

L'émission n'aura certainement pas permis de faire avancer les négociations, mais par contre, je trouvais le fait d'entendre les arguments des deux parties, très éclairant sur la nature du conflit, sur les causes de l'incompréhension mutuelle et de ce qu'il faut bien appeler un dialogue de sourds.

D'un côté un directeur, avec des marges de manœuvre limitées, auquel l'Etat demande d'appliquer un plan d'économies qui pourrait se solder par 4000 suppressions de postes. Cherchant à limiter l'impact sur le personnel de ce plan d'économies, tout en améliorant le fonctionnement de l'hôpital, il propose notamment d'aménager l'accord sur les 35 heures.

D'autre part, des salariés qui depuis des années, ont accumulé un stock de 75 millions d'euros de jours de RTT qu'ils n'ont pas pu prendre, faute de création de postes (pour résumer dans les grandes lignes). Et le projet de ré-

forme proposé par la Direction venant les chatouiller sur ce sujet, c'est toute une série de causes de frustrations disparates (parfois très surprenantes pour l'auditeur), qui remontent à la surface. La nature de ce conflit spécifique est d'abord que les préoccupations des interlocuteurs ne se situent pas sur le même plan.

La situation actuelle découle en fait d'un management qui n'a pas su, depuis longtemps, se prémunir de plusieurs "maladies et obstacles" contre lesquels Deming nous met en garde.

Le directeur fait au mieux pour respecter des consignes issues d'une approche purement comptable qui ne connaît pas la mission de l'AP-HP. La rotation des cadres supérieurs fait que ceux qui ont signé des accords intenablement sont partis depuis longtemps, et ont laissé à d'autres le soin de recoller les morceaux.

Les recommandations de Deming pour le service médical, dans *Hors de la crise* (p205), se transposeraient assez bien à ce cas. Pour commencer, nul doute pour moi qu'une attitude de leadership, basée sur une affirmation beaucoup plus forte de la Direction sur le sens partagé de la mission, aurait été bien plus fructueuse que d'arriver avec un ensemble de mesure toutes prêtes.

Philippe PRUVOST

Sommaire

2

La puissance de la coopération

4

La grande distribution a-t-elle un avenir ?

6

La JUSE et le centenaire de la naissance de Kaoru Ishikawa

LA PUISSANCE DE LA COOPÉRATION

La coopération est et restera toujours plus efficace que la concurrence. Pour comprendre à quel point la coopération est hautement bénéfique, nous allons présenter de façon assez succincte différents niveaux de coopération.

Le premier niveau de coopération est au sein d'une entreprise, entre les membres d'une équipe mais également entre tous les services et toutes les divisions. Seule la direction peut créer les conditions pour que la coopération puisse se déployer efficacement au sein d'une entreprise.

COOPÉRATION INTRA ENTREPRISE

Comme l'explique Deming dans son livre *Du nouveau en économie* : « L'une des missions importantes de la direction d'une société consiste à identifier et à conduire l'interdépendance entre les éléments. La direction est responsable de résoudre les conflits, d'éliminer les barrières à la coopération » (p.53). Une entreprise dans laquelle de forts liens d'interdépendance sont générés par la coopération au travail ne peut que surpasser de très loin en efficacité une autre entreprise dans laquelle les employés seraient mis en concurrence, et où leurs services et divisions seraient complètement cloisonnés. Pour davantage d'explication, l'étude de la section « Comparaison entre la concurrence égoïste et la coopération entre les services » du livre *Du nouveau en économie* est vivement conseillée (p.68 à 72). Si leurs actions ne sont pas coordonnées, les services perdent en trésorerie ; par contre, si les services coordonnent leurs actions, les bénéfices explosent !

COOPÉRATION INTER ENTREPRISES

Le deuxième niveau de coopération se situe entre deux entreprises distinctes, l'une en tant que fournisseuse, l'autre en tant que cliente. Idéalement, ces deux entreprises devraient pouvoir établir une relation de type « gagnant-gagnant », le seul type de relation qui soit pérenne entre deux partenaires commerciaux. Dans [cet article](#), on ap-

prend comment Chrysler a réussi à transformer ses relations avec ses fournisseurs en s'inspirant du modèle japonais du **Keiretsu** (à lire absolument). Voici un extrait de l'introduction : « Cette version américaine du modèle démontre qu'il est possible de transformer des fournisseurs méfiants en alliés enthousiastes sur la base d'un partage des risques et des profits ».

Certains auteurs ont souvent expliqué que la réussite du Japon dépend en partie de sa culture (un esprit de communauté qui a facilité la coopération à tous niveaux), et qu'il serait difficile de transposer ce modèle de réussite... Mais l'excellente équipe dirigeante dont il est question dans ce document a prouvé le contraire : il suffit de transformer le management pour établir un excellent partenariat avec ses fournisseurs, des relations qui étaient pourtant extrêmement médiocres au départ. Dans le document, on apprend que des équipes trans-fonctionnelles ont été créées au sein de Chrysler : « l'entreprise mit en place des unités trans-fonctionnelles impliquées dans le développement des véhicules. [...] Ces équipes ont optimisé la continuité, la coordination, la confiance au sein de Chrysler, ainsi qu'entre Chrysler et ses fournisseurs. Les fournisseurs ont développé en retour des relations plus stables avec les dirigeants de Chrysler et ont pu donc compter sur l'entreprise pour un meilleur suivi des engagements contractés » (p.5 du document).

Comme le préconise Deming, l'entreprise a également diminué le nombre de ses fournisseurs. Et il fallait absolument changer la façon de travailler avec ces fournisseurs sélectionnés : « Traditionnellement, Chrysler exerçait une pression constante sur les fournisseurs pour qu'ils réduisent les prix, sans se soucier de savoir si les fournisseurs étaient ou non capables de

réduire les coûts. Chrysler ne se sentait aucunement responsable des marges bénéficiaires de ses fournisseurs. Le nouvel objectif de Chrysler en termes de coûts plutôt qu'en termes de prix a créé une situation « gagnant-gagnant » avec les fournisseurs dans la mesure où entreprise et fournisseurs travaillent en tandem pour harmoniser les coûts et réaliser des objectifs fonctionnels communs. Corrélativement, ce processus favorise le développement de la confiance, condition sine qua non pour un partenariat fiable et solide » (p.7). L'entreprise a donc parfaitement compris l'intérêt du point 4 de Deming. Le tableau ci-dessous résume bien l'évolution des relations de Chrysler avec ses fournisseurs (extrait d'un tableau en page 6 du document cité)

COOPÉRATION SUPRA ENTREPRISES

Il y a ensuite un palier supérieur de coopération : lorsque différentes entreprises travaillent toutes ensemble pour le meilleur des buts possibles : l'intérêt général. Un des objectifs pour atteindre ce but peut être de créer de l'emploi dans différents secteurs d'activité. Et lorsqu'un but est fixé et accepté de tous, un système pourrait par la suite se créer, permettant d'avancer efficacement vers la réalisation de ce but... Voilà comment devraient travailler les entreprises françaises : ensemble. Lorsque l'on observe le diagramme en page 3, on comprend qu'il y a des synergies entre les différents secteurs d'activités. Le but n'est plus le profit de chacun des secteurs séparément (comme c'est le cas aujourd'hui), mais bien l'intérêt du pays tout entier afin qu'il y ait un bien plus large profit au niveau global. Deming explique que les frontières d'un système « peuvent être celles d'une seule société, d'un secteur industriel, ou d'un

Caractéristiques des relations	
Avant transformation	Après transformation
Peu de reconnaissance des performances antérieures (orientation transaction)	Reconnaissance performances antérieures et enregistrement (orientation relation)
Pas de responsabilité de la marge bénéficiaire des fournisseurs	Prise en compte de la marge bénéficiaire des fournisseurs
Faible considération feedback des fournisseurs	Prise en compte du feedback des fournisseurs
Pas d'engagement et pas de perspectives au-delà du contrat	Perspectives de développement de relations à long terme. Perspectives liées à la performance au-delà des termes du contrat
Conflictuelles, gains nuls	Coopération, gains positifs

pays tout entier, comme ce fut le cas du Japon en 1950. Plus le périmètre est étendu, plus les bénéfices éventuels sont grands, mais plus le management est difficile. Le but doit comprendre des plans pour l'avenir » (*Du nouveau en économie*, p.46). Pour établir un tel système au niveau national, les obstacles et difficultés sont certes extrêmement importants, mais c'est la seule voie possible pour qu'un pays puisse concentrer ses forces dans une bonne direction.

Pour comprendre comment ce type de réseau entre différents secteurs professionnels est possible, voici cet article paru dans les Annales des Mines, « Les implications concurrentielles des réseaux hybrides d'entreprises » ; on en apprend davantage sur les fameux [Keiretsu japonais](#).

COOPERATION ENTRE PAYS

Enfin, il y a un dernier palier de coopération : celui entre pays, le seul qui pourrait permettre de s'occuper efficacement des problématiques concernant chacun des pays, tel que le réchauffement climatique. Sans une réelle coopération au niveau mondial, nous n'avons pas fini de subir les changements dus au dérèglement climatique... Et pourtant il y a urgence : il n'est pas seulement question d'une élévation moyenne de température, mais également de migration de populations dus à l'élévation du niveau de la mer et autres catastrophes (naturelles ou non). En 2050, 200 millions de personnes seraient concernées par ces migrations forcées. Par ailleurs, il est aussi question de nos réserves alimentaires au niveau mondial. En effet, comme on peut le lire dans le [document Sécurité](#)

alimentaire mondiale : défis pour le système agricole et agro-alimentaire (OCDE Publishing, 2013) : « le changement climatique devrait avoir de multiples retombées (essentiellement négatives) sur la production agricole[...] Des investissements - dans la recherche, l'irrigation et les réseaux routiers ruraux par exemple - peuvent renforcer la résilience, mais la production devra à terme se déplacer vers les zones où elle est naturellement viable » (p.18). Voilà pourquoi il faut absolument que tous les pays coopèrent.

Conclusion: le nombre actuel de personnes en recherche d'emploi est la preuve incontestable qu'il n'y a pas suffisamment de coopération entre les entreprises, à tous niveaux, aussi bien au sein-même d'une entreprise qu'entre deux partenaires commerciaux, ou encore dans une chaîne d'entreprises non reliées en réseau comme elles devraient pourtant l'être. Pour que la coopération puisse prendre place au sein d'une entreprise, d'un partenariat d'entreprises ou même à l'échelle d'un pays, il ne suffit pas de le vouloir, il faut avoir de la méthode. Et celle qui paraît être la plus efficace est la méthode proposée par Deming. Qu'attendons-nous donc pour agir ?

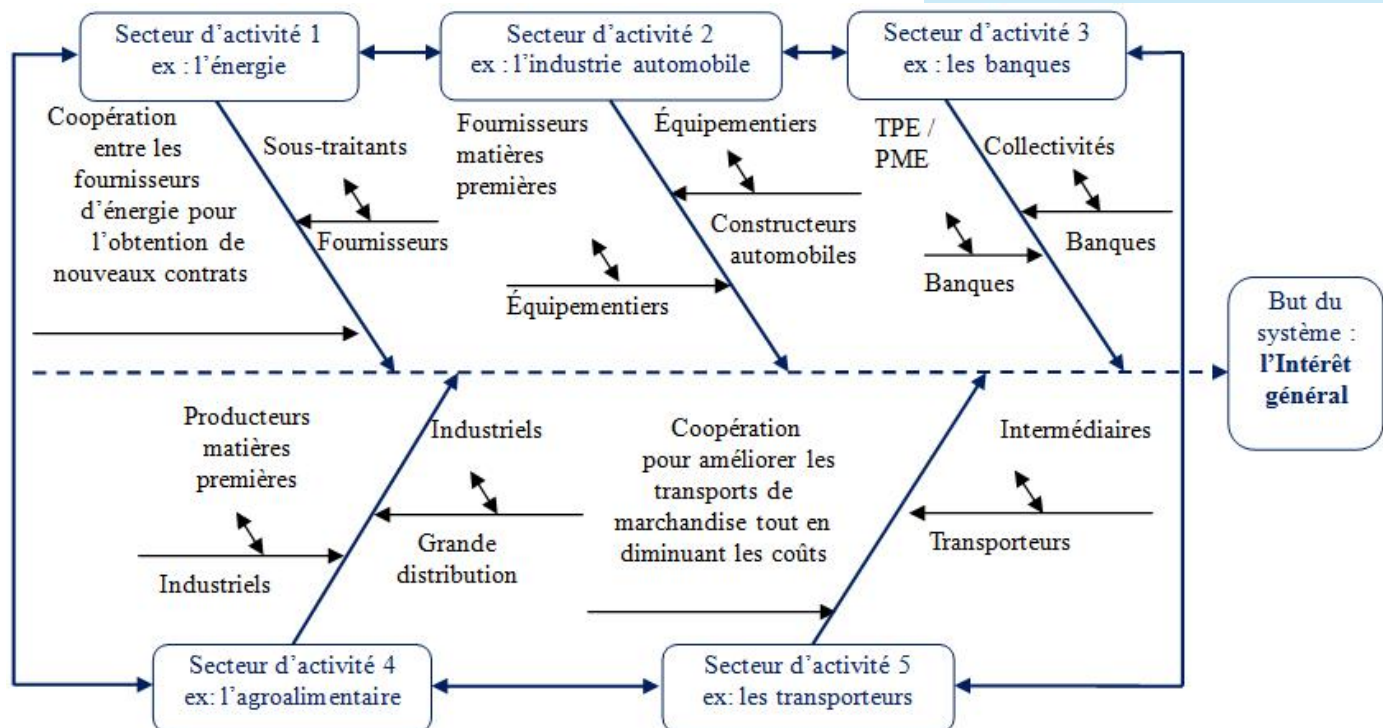
Pour prolonger la lecture, lire l'annexe "Un approvisionnement continu de produits et services" en page 189 du livre *Du nouveau en économie*.

Sven Hoogs

Brèves

On savait depuis des décennies que l'amiante était dangereuse pour la santé. Les pouvoirs publics ont laissé faire pendant très longtemps, avant de réglementer le désamiantage. Est-ce pour se donner bonne conscience que le législateur a adopté des restrictions tellement draconiennes qu'elles bloquent les travaux ou qu'elles sont contournées ?

La dernière [escroquerie à la mode](#) cible les entreprises, en les démarchant par téléphone et courriel. L'escroc usurpe l'identité d'un autre (président de l'entreprise par exemple), invente un personnage (avocat, agent de la brigade financière ou de la DGSE, etc.), ou se fait passer pour un fournisseur voulant changer ses coordonnées bancaires, et parvient à convaincre des comptables ou directeurs financiers de procéder à des virements bancaires; des professionnels avec une solide expérience professionnelle se laissent duper. Depuis 2010, plus de 700 entreprises se sont faites escroquées - dont La Banque Postale, Michelin, Porsche, KPMG, Vallourec, etc. 360 millions d'euros ont ainsi été dérobés. Si les entreprises du CAC 40 sont ciblées deux fois par jour, les PME familiales sont également visées, comme l'entreprise ETNA Industrie aurait dû licencier 50 personnes si l'ensemble des virements avait été validé. Mme Alice Chétif, la Substitut du Procureur au Parquet de Paris, parle de « véritable atteinte au tissu économique français ». Une raison de plus d'instaurer une coopération en confiance avec ses partenaires !



Exemple d'une relation de coopération (↔) au niveau national (liste bien évidemment non exhaustive concernant les secteurs d'activités...)

LA GRANDE DISTRIBUTION A-T-ELLE UN AVENIR ?

En lisant cette question, les principaux acteurs pourraient être complètement hilare, au vu du succès actuel de leur secteur d'activité : en effet, il produirait jusqu'à 15% du PIB français (pour information, sept groupes se partagent plus de 90 % du marché des produits de grande consommation). Mais ce n'est pas parce qu'un secteur d'activité se porte très bien aujourd'hui qu'il le sera forcément dans trois décennies par exemple. Ainsi, sur le très long terme, il y a une raison qui pourrait fortement déstabiliser la grande distribution : il s'agit des relations avec ses fournisseurs. Notons que deux tiers des fournisseurs de la grande distribution sont des PME.

Des voix commencent à s'élever pour dénoncer des pratiques commerciales hautement critiquables, aussi bien du côté des dirigeants que des politiques, car la grande distribution est tout simplement en train **d'asphyxier les fournisseurs** et de détruire des emplois en France.

QUAND LES FOURNISSEURS PAIENT POUR VENDRE

Pour comprendre pourquoi, voyons ce qui se passe en règle générale lorsqu'un industriel souhaite placer quelques-uns de ses produits dans une enseigne de grande distribution : l'industriel doit d'abord payer un budget pour pouvoir faire entrer ses produits, budget qui peut être très salé puisqu'il peut atteindre jusqu'à 10% du chiffre d'affaires d'une, voire de deux années. Ensuite, il doit de nouveau payer un budget pour avoir le droit de rester dans cette enseigne.

Les promotions et réductions en caisses sont également payées par l'industriel (promotions souvent imposées par le distributeur !). Par ailleurs, l'industriel paye la marge dégagée par la pratique du délottage, explication : à la fin d'une opération sur des lots de produits identiques en promotion, il reste bien évidemment des invendus, le distributeur enlève alors l'emballage avec l'offre promotionnelle et remet les produits dans leurs rayons aux prix habituels !

Et ce n'est pas fini : l'industriel doit également payer des « ristournes plans d'affaires », en fonction d'un pourcentage sur son chiffre d'affaires (CA) annuel, anciennement appelés marges arrières qui -pour information- avaient augmenté de 80% de 1998 à 2004. Ces plans d'affaires comprennent des services payants proposés en plus, en voici quelques exemples : présence de 10 produits sur prospectus en échange sur 10 % du CA annuel ; communication des statistiques de sortie caisse contre 5 % du CA annuel ; communication via

la radio pour 3% du CA annuel; communication sur l'intranet des nouveautés du fournisseur en échange de 2% du CA annuel. Pour certains fournisseurs, cela peut représenter jusqu'à 25% de leur chiffre d'affaires ! On continue ?

Parfois, l'industriel paye un animateur en magasin pour promouvoir ses produits, mais bien souvent cet animateur se retrouve à assurer la promotion de l'ensemble des produits de ce rayon, produits des concurrents de son employeur compris ! (exemples : le vin, le fromage). Pourquoi embaucher quand on a la possibilité de demander à un animateur de travailler plus ?! C'est ainsi que des milliers d'heures de travail ont tout simplement été offertes aux enseignes de la grande distribution.

Enfin, cerise sur le gâteau, le distributeur se permet même de réclamer de temps à autre une somme à son fournisseur, sans donner d'explication très précise... Tout simplement incroyable.

Et si le commercial d'un fournisseur en venait à exprimer un quelconque mécontentement, celui-ci serait directement menacé de déréférencement par l'acheteur : cela veut dire

Les entreprises doivent soit réduire leurs effectifs, soit délocaliser. Une telle situation ne peut pas durer encore très longtemps.

LES CENTRALES D'ACHAT

Il faut savoir que les fournisseurs ne négocient pas directement avec les enseignes de la grande distribution, mais avec des centrales d'achats.

En effet, pour obtenir de meilleurs tarifs, les enseignes de la grande distribution ont créé des centrales d'achats ; chaque groupe en possède au moins une. Leur rôle est de négocier d'importants volumes de marchandises auprès des fournisseurs pour ensuite les redistribuer aux différents magasins de l'enseigne. En regroupant ainsi leurs achats, ces centrales sont devenues extrêmement puissantes : ce sont elles qui établissent les règles.

Elles usent également de pénalités avec largesse (par exemple pénalités de refus de marchandise, pénalités pour une demi-heure de retard pour des produits frais,... etc), de quoi enfoncer un peu plus l'industriel et le producteur.

La politique des achats aux plus bas



Summertime, photo de Scott

que le produit ne serait plus disponible à la vente au sein de tous les magasins de l'enseigne concernée. Et qui dit déréférencement dit perte immédiate côté chiffre d'affaires pour le fournisseur.

La grande distribution use donc de tous les moyens pour augmenter continuellement ses propres marges, et tant pis si cela est en train de détruire ses partenaires commerciaux. Car à force de rogner les marges de ses fournisseurs, ces derniers n'ont plus les moyens d'investir. Sans marge suffisante dégagée, quelle est leur marge de manœuvre ?

Le prix est réellement en train de détruire le circuit agroalimentaire français ; il faut savoir que les producteurs se retrouvent à vendre parfois ou souvent à perte...

Comme le dit fort justement M. Jean-Philippe Girard, le président de l'Association Nationale des Industries Alimentaires (ANIA) : « la guerre des prix est mortifère pour notre industrie ». L'ANIA a d'ailleurs récemment émis un rapport qui précise que pour cette année, en raison de cette guerre des prix, ce sont 350 entreprises qui devraient mettre la clé sous la porte et, par conséquent, 5000 emplois seraient menacés.



Sans aller jusqu'à l'optimisme béat de ceux qui prétendent que le citoyen vote avec son porte-monnaie, il est toujours possible de soutenir les producteurs en privilégiant les circuits courts : AMAP, marchés des producteurs, etc. (photo Romuald Le Peru)

Le PDG du groupe Système U, M. Serge Papin, est du même avis que M. Girard : « Je pense que cette guerre des prix détruit l'appareil agroalimentaire et, bien sûr, l'appareil agricole aussi qui en dépend pour une grande partie. Donc [...] à vouloir regarder le prix à tout prix, on va en payer un prix beaucoup plus cher dans quelques temps. On pourrait croire que j'ai un discours paradoxal, parce qu'à la fois je pousse un signal d'alarme au nom de l'intérêt général et en même temps, je représente une entreprise qui est dans la compétition et qui a des concurrents. Donc bien sûr, on essaie de faire les choses, mais à un moment moi je ne peux pas non plus me retirer de la compétition du prix quand on sait l'importance que ça a... ».

Mais toutes ces marges engrangées par la grande distribution ne lui suffisent toujours pas... Ainsi, certaines centrales d'achat ont établi un partenariat entre elles entre autres pour encore plus augmenter le volume

acheté afin de diminuer un peu plus le prix d'achat. Certes, il s'agit ici d'une coopération entre distributeurs, mais une coopération qui aura des conséquences encore plus nuisibles pour les fournisseurs.

L'ÉTAT INTERVIENT PEU

De leur côté, certains industriels ont eu l'idée d'une coopération illégale : une entente des prix s'est ainsi organisée entre 2006 et 2012, ce qui a conduit l'Autorité de la Concurrence à démanteler le «cartel du yogourt». Les industriels concernés doivent payer des amendes colossales, qui se chiffrent en millions d'euros. Et de son côté, la grande distribution continue tranquillement de racketter les industriels...

L'État ferait bien de s'intéresser beaucoup plus aux conséquences des pratiques actuelles de la grande distribution, qui doit d'urgence être régulée.

Le fait d'avoir assigné en justice certaines enseignes de la grande distri-

bution pour clauses de contrat abusives et déséquilibres significatifs vis-à-vis des fournisseurs était certes pertinent, mais l'action est bien insuffisante au regard des destructions d'emploi générées par le fonctionnement actuel de la grande distribution.

Mais le problème, c'est que l'État ne peut faire grand chose sans l'appui direct des fournisseurs dans la demande de sanctions et de réparations, de l'aveu même du Directeur de la DGCCRF, M. Guillaume Cerutti. Pourquoi ? Les fournisseurs ont peur des conséquences fâcheuses du côté de leur chiffre d'affaires en cas de déréférencement...

Situation inextricable. Mais, en tant que consommateurs, nous pouvons choisir quel modèle de consommation soutenir...

Quel est le but de la grande distribution, vendre moins cher pour protéger le pouvoir d'achat des Français ? Certainement pas, la réponse ne semble pas du tout être en corrélation avec l'intérêt des consommateurs français : en effet, les deux excellents documentaires visionnés et grandement utilisés pour l'élaboration de cet article mentionnent plutôt que les consommateurs payent au contraire plus cher !

Pour conclure, la grande distribution serait très avisée de reconsidérer complètement les relations avec ses fournisseurs, car elle ne doit jamais oublier qu'elle n'est finalement qu'un intermédiaire entre les producteurs-industriels et consommateurs.

Serait-il possible de se passer de cet intermédiaire devenu beaucoup trop gourmand ? À l'avenir, si la grande distribution n'évolue pas drastiquement dans son fonctionnement vis-à-vis de ses fournisseurs, la réponse est vraisemblablement oui.

Li Yang-Khan

Sources utilisées pour cet article (visionnages vivement conseillés) :



« Les petites combines de la grande distribution », film de Messieurs Olivier Journiat et Nicolas Jaillard



« La grande distribution : promos, prix cassés, qui paie l'addition ? », film de M. Rémi Delescluse

Brève

De temps à autre, on entend sur les ondes qu'il y aurait telle ou telle corrélation entre différents événements, mais d'emblée on se dit qu'elle semble bien étrange.

Ces « corrélations de l'absurde » concernent également les graphiques : cet article de Die Zeit, relayé par Courier International, rappelle que ce n'est pas parce que deux courbes semblent avoir la même allure qu'il y a forcément un lien entre elles... Simple coïncidence.

Un partenaire de l'AFED

LA JUSE

La JUSE est l'association des ingénieurs et scientifiques du Japon. Elle a vu le jour en 1946, juste après la guerre, et a joué un rôle important dans la reconstruction de l'industrie du Japon. Les personnalités les plus marquantes de la JUSE, furent Kenichi Koyanagi, premier directeur général, et Kaoru Ishikawa, qui lui a succédé à ce poste. Ce dernier était ingénieur chimiste. Son père, Ichiro Ishikawa, fut président du **Keidanren**, la puissante fédération patronale.

Pour aller plus loin, on peut se référer au livre *Management de la Qualité* de Jean-Marie Gogue (chapitre 1), qui comporte de nombreuses informations et anecdotes sur l'histoire de la JUSE. On peut aussi consulter son site internet (en anglais).

L'ACTUALITÉ DE LA JUSE

Aujourd'hui, une des activités principales de la JUSE consiste toujours en l'organisation de formations et séminaires, dans les domaines du management de la qualité, des cercles qualité (en 2008, la JUSE en répertorientait près de 30.000 actifs,

Association Française Edwards Deming (AFED)

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."

Au travers de 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 fonds, bibliographie, etc.

Vous pouvez retrouver sur notre site (section [archives](#)) les précédentes lettres de l'AFED : Tenez le cap, mais aussi la revue *Projections*, publiée de 1997 à 2003, ainsi que les statuts de l'association, les rapports annuels et compte-rendus d'Assemblée générale.

Adhésions

Pour soutenir l'AFED, vous pouvez cotiser à titre individuel, ou faire adhérer votre entreprise. Rendez vous sur la page [Comment nous rejoindre](#) de notre site.

TENEZ LE CAP !...

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

Comité de lecture : Jean-Marie Gogue, Philippe Pellerin, 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 :

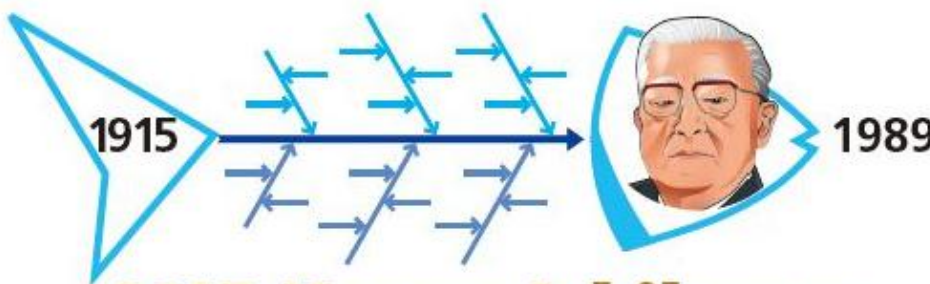


newsletter@fr-deming.org

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.

2015 石川馨 生誕100年



2015 Kaoru Ishikawa Birth Centenary Commemoration

La JUSE souhaitant développer les méthodes statistiques, invita Deming à partir de 1950. Celui-ci donna une série de conférences de 8 jours, très bien reçues par les industriels. Ces conférences sont considérées comme le point de départ de l'essor de l'industrie japonaise. La JUSE diffusa largement ces méthodes par la suite, au travers de revues, émissions de radio, formations.

Les notes des conférences de Deming furent traduites et publiées au Japon. Lorsque la JUSE voulut lui verser les droits d'auteurs, Deming les refusa, et laissa à la JUSE le soin de les utiliser. La JUSE décida d'utiliser ces fonds pour créer le prix DEMING, en reconnaissance des services qu'il leur avait rendu. Le prix Deming est décerné par la JUSE chaque année depuis 1951, selon deux catégories : à des personnes physiques ayant particulièrement contribué à la théorie ou à la diffusion du management de la qualité (un prix équivalent est attribué tous les 3 à 5 ans à des personnes hors du Japon), et à des entreprises ayant obtenu des résultats importants dans le domaine du management de la Qualité.

de différentes tailles, au Japon), la fiabilité en conception, les techniques statistiques, la fiabilité des produits, etc.

A l'occasion du centenaire de la naissance du Dr Kaoru Ishikawa, la JUSE organise à Tokyo le 28 septembre 2015, un séminaire visant à transmettre aux nouvelles générations l'héritage de ce membre éminent de l'aventure du redressement industriel du Japon de l'après guerre. Il a été un grand promoteur de la qualité dans le milieu universitaire et dans l'industrie.

On lui doit le développement, entre autres, de méthodes de recherche cause/effet (il a d'ailleurs laissé son nom au diagramme d'Ishikawa, dit aussi en arête de poisson), de méthodes de prélèvement sur les matériaux en vrac, et l'utilisation systématique des diagrammes de contrôle.

Inventeur des cercles qualité avec l'objectif de promouvoir un management centré sur l'humain, il a beaucoup œuvré pour la diffusion de ces méthodes au Japon et dans le monde. Le lecteur intéressé trouvera [une documentation](#) très complète sur le site de la JUSE.

Philippe Pruvost