

WILLIAM EDWARDS DEMING

Le pape de la qualité totale

« Assurer à chacun la fierté de son travail. » A quatre-vingt-treize ans, le théoricien du miracle économique japonais, le gourou des managers américains, continue sa croisade. Portrait d'une institution vivante. Par Daniel Rondeau.

CHALLENGES - JUIN 1992

Derniers jours d'avril, dans une des salles de conférences du Motorcycle Museum à Birmingham, un homme en costume trois-pièces parle devant plusieurs centaines de spectateurs. Deux écrans vidéo agrandissent sa silhouette massive qui se découpe dans l'orbe blanche d'un projecteur. L'orateur, debout, s'appuie sur une canne en bois et s'exprime lentement, d'une voix lasse et fatiguée, en regardant ses notes.

Arrivé la veille des Etats-Unis, Edwards Deming n'entend pas décevoir les adhérents de la *British Deming Association* qui l'ont convié à Birmingham pour leur convention annuelle. Mais, à quatre-vingt-treize ans, le pape du management s'économise avec un certain savoir-faire. Quand ses propos commencent à agir comme un profond narcotique sur ses auditeurs, il se redresse, parle d'une voix forte, les mains tendues, et pimente ses explications de quelques plaisanteries. Un large rire secoue alors les travées de la Trafalgar Suite.

Une fois le courant rétabli, Deming peut reprendre d'un ton de prêcheur morose ses habituelles explications sur « le système de connaissance approfondie », fait pour développer un système de management qui assure à chacun la fierté de son travail. Dans l'assistance, deux cadres français. Ils ont traversé le Channel pour revoir Deming. Le premier, Dan-Victor Iliescu, de la société Aqualon de Rouen, est « un fanatique de Deming depuis près de trente ans ». Il proclame, avec un reste d'accent roumain : « C'est plus qu'un maître, c'est un idéal. » Le second, Jean-Marc Vermeister, n'est pas moins modéré dans ses propos. Quel est donc cet Edwards Deming, vénéré depuis un demi-siècle comme un demi-dieu par les chefs d'entreprise japonais, véritable gourou du management aux Etats-Unis, un homme toujours en croisade et qui passe aux yeux de certains pour un porteur d'idéal ?

Deming commence sa vie avec le siècle sous d'austères auspices. Théodore Roosevelt est alors président des Etats-Unis. Né dans une famille pauvre de l'Iowa, à Sioux City, il vit dans une maison en planches et doit travailler pour financer ses études que son père, un modeste comptable, ne peut lui offrir. Plusieurs bourses viennent récompenser l'assiduité du jeune homme, qui va fréquenter les universités du Wyoming, du Colorado, avant de finir à Yale, où il décroche l'équivalent d'un doctorat en 1928. Ainsi muni de cet excellent bagage, il se lance dans une carrière de chercheur en agronomie avec l'ambition de participer à la lutte contre la faim dans le monde.

Mais Deming n'a pas fini d'étudier pour autant. C'est ainsi qu'il s'intéresse à la statistique au moment même où cette discipline se développe. Il rencontre les plus éminents spécialistes de l'époque. Un homme, alors, décide du cours de sa vie. C'est Walter Shewhart, un scientifique qui conçoit certaines théories statistiques, non seulement comme des supports mathématiques pour l'étude de processus industriels, mais comme une philosophie de management. Les deux hommes se voient et collaborent.

Un mot sur Shewhart, à qui Deming est resté fidèle tout au long de sa vie. A Birmingham, quand je lui demande si des livres ont spécialement compté dans sa formation, il répond : « Des livres ? Non. Seulement des hommes ! - Qui donc alors ? - Je veux dire un homme : Walter Shewhart. » Ce maître penseur était un physicien attaché à la direction de *Bell Telephone*. Il avait mis au point une méthode de management destinée à améliorer la qualité et la productivité dans une production de série, qui « réconciliait l'approche statistique et l'approche sociale ». « En 1938, explique Jean-Marie Gogue, l'un des plus fidèles sectateurs de Deming à Paris, Edwards Deming entre au Bureau national du recensement, l'équivalent américain de l'Insee, et a pour la première fois l'occasion d'utiliser les méthodes de

Shewhart. Puis, en 1942, il est détaché au ministère de la Guerre et s'attache à améliorer la qualité du matériel utilisé sur le front du Pacifique. Deming travaille beaucoup, non sans être découragé par l'indifférence des chefs d'entreprise à l'égard d'une méthode qui ne peut être appliquée sans les impliquer. En 1946, le ministère de la Guerre envoie Deming au Japon pour récolter des données démographiques et économiques. Tout à coup, sa vie bascule.

Un soir, à Tokyo, dans sa chambre d'hôtel, Deming est contacté par cinq Japonais qui lui demandent un rendez-vous. Deming les reçoit sur-le-champ. Il se trouve face à cinq hommes, d'obscurs ingénieurs, animés par la flamme de l'ambition, non sans un certain esprit de revanche, et qui prétendent vouloir reconstruire l'économie japonaise. Rien de moins ! Deming parle de Shewhart à ces hommes qui formeront plus tard le célèbre groupe de la JUSE, Japanese Union of Scientists and Engineers.

« Des ingénieurs de la *Bell Telephone* expliquaient un jour aux membres de la JUSE comment des méthodes statistiques avaient amélioré la précision de l'armement américain » raconte Edwards Deming. « Mon ami Nishibori, qui les écoutait, fit cette remarque : "Oui, j'en sais quelque chose. Six bombes incendiaires sont tombées sur ma maison pendant la guerre, et pas une n'a explosé". Là-dessus, la JUSE prit sérieusement en charge l'enseignement de la qualité. La Japanese Management Association fit de même. Les membres de la JUSE décidèrent que la première étape consisterait à faire venir un expert étranger. Je reçus leur invitation en 1949. »

C'est ainsi que se resserrèrent les liens entre le cow-boy du Middle West et les futurs grands patrons japonais. Deming va conduire l'industrie du pays vaincu sur la voie d'une véritable révolution en matière de qualité et de productivité. Les Japonais croyaient jusqu'alors que jamais ils ne pourraient relever le défi des industries occidentales. Leurs produits avaient mauvaise réputation et ils ignoraient tout des techniques modernes d'organisation du travail. C'est pourtant dans leur défaite même, encouragés par Deming et tous ses épigones, qu'ils vont trouver la force de changer.

Ce ne sont pas simplement des ingénieurs et des techniciens qui se convertissent au management, aux cercles de contrôle de la qualité et à la philosophie de Deming, mais tout le quartier général de l'industrie renaissante. A tous, sans cesse, Deming répète quelques principes simples, si simples parfois qu'ils nous paraissent évidents : « Nous sommes nés avec de la motivation intrinsèque, de l'amour-propre, de la dignité et le désir d'apprendre. Or nous classons les salariés avec des salaires attractifs, des évaluations annuelles, des quotas de production. Juger ne sert à rien. Ce que les gens demandent, c'est la possibilité de travailler avec fierté et dans la joie. Si le management leur enlève tout cela, la qualité disparaît. Au lieu de travailler pour leur entreprise, les gens se font concurrence et la concurrence est mauvaise, car les gens travaillent pour être bien notés. A l'école déjà, ils travaillent pour un diplôme, pas pour apprendre, mais pour un diplôme. »

Les dirigeants japonais deviennent vite les meilleurs élèves du professeur Deming. Ils travaillent dans la coopération, non dans la compétition. Les mots d'ordre de Deming sont repris par une presse spécialisée, mais à gros tirage. Des milliers d'agents de maîtrise suivent des cours qui reprennent son enseignement chaque matin à la radio. Petit à petit, les vaincus d'hier se sentent pousser des ailes. L'économie japonaise connaît un foudroyant redémarrage. On ne peut l'expliquer seulement par le concept de qualité. Sans doute faut-il prendre en compte la hiérarchie de la société japonaise, implacable dans les rapports de travail, et les traditions du pays. Mais Deming, entre-temps, est devenu le consultant en chef des chefs d'entreprise et de leur puissante fédération, le *Keidanren*.

En juin 1951 est créé le *Deming Prize*. Sous la direction du Miti (ministère japonais de l'Industrie et du Commerce), quarante-cinq professeurs, chefs d'entreprise, fonctionnaires, journalistes décernent annuellement la plus haute distinction en matière de management. L'empereur du Japon lui-même se prosterne devant le gourou américain. En 1960, il le décore en grande pompe de la médaille de seconde classe du Trésor sacré. Deming est devenu une institution vivante au pays du Soleil-Levant.

Quand il rentre chez lui, aux Etats-Unis, Edwards Deming reprend une vie tranquille de fonctionnaire. Le gourou des Japonais n'est pas prophète en son pays. Jusqu'au jour de juillet

1980 où une journaliste de télévision, Clare Crawford Mason, apprenant l'étendue de sa gloire au Japon, l'invite à participer à un talk-show sur la chaîne NBC. Le titre de l'émission est tout un programme : « Si le Japon y arrive, pourquoi pas nous ? » Les téléspectateurs américains, éberlués, découvrent un petit professeur de mathématiques de Washington dont on leur dit qu'il fait la pluie et le beau temps à Tokyo et contribue, par ses théories, à améliorer la qualité des produits japonais. L'homme qui leur parle sur leur écran de télévision prétend qu'il a une recette miracle : Changer la société ! Il cite un Français, Henri Poincaré : « L'expérience ne sert à rien si elle n'est pas confrontée à une théorie. » Soixante minutes plus tard, le petit professeur est une star. On chuchote son nom dans les conseils d'administration des plus grandes sociétés américaines. Voici Deming promu consultant en chef du *big business*. Aujourd'hui encore, les grandes firmes américaines paient entre dix et vingt-cinq mille dollars par jour pour entendre ses tirades contre « la détérioration croissante du management », toujours près de « s'éloigner de l'homme alors que c'est l'homme qui est important ». Ford, General Motors, Control Data, Eastman Kodak, font appel à ses services. Ford a été le premier à se rebeller contre les systèmes d'appréciations individuelles. On a pu entendre Donald Petersen, président de la firme automobile, déclarer sur tous les tons : « Si le système de management est bon, la plupart des employés sont performants ; si tel n'est pas le cas, c'est le style de management qui doit être jugé, pas les hommes. »

Bon an mal an, c'est devant vingt mille managers que Deming est maintenant appelé à défendre ses théories. Le petit professeur, longtemps humilié d'être tenu dans l'ombre par ses concitoyens, n'a rien changé à son mode de vie. S'il est resté d'une nature frugale, il n'en est pas moins devenu un nomade. Six jours par semaine, il voyage pour porter la bonne parole du management. Le seul repos, pour cet anglican pratiquant, musicien à ses heures - il a composé deux messes - est celui du septième jour.

Pourtant, il est faux de prétendre que son enseignement a fait le tour du monde. L'impact de sa pensée a été énorme au Japon, où cent mille ingénieurs et cadres suivent chaque année une formation de la Juse qu'il a directement inspirée. Aux Etats-Unis, c'est une star, mais les PDG renâclent parfois à l'utiliser autrement que comme un gadget. En Allemagne, une tournée de conférences, dans les années 50, eut un grand retentissement, mais pas de suite.

En France, Jean-Marie Gogue l'invita à témoigner de son expérience devant des chefs d'entreprise en novembre 1980. Deming passa, et Paris l'oublia. Pourtant, quatre experts de la qualité, de renommée internationale, influencent aujourd'hui la réflexion des chefs d'entreprise français dans le domaine du management. Un Japonais, Ishikawa, et trois Américains, Feigenbaum, Juran et Crosby. Quatre élèves du professeur Deming. Les Britanniques ont été plus réceptifs aux oracles du maître. La British Deming Association a même organisé un immense banquet en son honneur à Portsmouth en 1988. Deming y fut reçu aux accents des cuivres et des tambours du *Royal Marine's Band*. Pas moins. C'est pour les remercier de leur fidélité que Deming a fait l'autre jour le voyage de Birmingham.

A quatre-vingt-treize ans, l'homme, pourtant, semble las. J'ai pu l'interroger entre son déjeuner, expédié, et sa sieste. Il était assis sur un divan dans une pièce vide du Motorcycle Museum. Une de ses secrétaires, une femme, blonde, très forte et fort sympathique, lui répétait à l'oreille mes questions qu'il entendait mal. Elle criait en lui tenant gentiment les poignets. Il répondait d'un mot. Le gourou a toujours été bref. Il oublia pourtant une fois, une seule fois, d'être laconique. Je tentais, en vain, de le faire parler d'autre chose que de management. Mais, tout à coup, une flamme curieuse s'alluma dans son regard. La femme blonde venait de lui parler d'un film. « Vous ne vous en souvenez pas ? Vous m'en aviez parlé. Il vous avait beaucoup plu ! » Un souvenir ancien traversa son esprit. Il s'écria : « Oui, avec Alec Guinness ! C'était The Lavendar Hill Mob ! Ah, ah, ah ! » Il continua de rire longtemps, seul perdu dans ses pensées, oubliant pour quelques secondes la théorie de la connaissance approfondie. **D. R.**

Daniel Rondeau, né le 7 mai 1948 en Champagne, est écrivain, journaliste et diplomate. Il est l'auteur d'une vingtaine d'ouvrages parmi lesquels des romans et des essais. Ses livres sont traduits en plusieurs langues : espagnol, italien, portugais, grec, turc et japonais.

Birmingham, 28 avril 1992



Deming à la tribune



Dan-Victor Iliescu et Jean-Marie Gogue