

## **La théorie de management de Deming : une clé pour mettre à jour les pratiques des directeurs généraux**

Par Jean-Marc CHANEL et Jean-Luc FOURNIER

Paris, le 8 juillet 2010

### **Résumé**

Dans l'environnement économique actuel, l'adoption de la philosophie de management de Deming aidera les directeurs généraux à transformer leurs entreprises afin d'obtenir un authentique développement économique durable, dont ils sont socialement et écologiquement responsables.

Ils favoriseront une perception holistique à long terme, orientée vers la raison d'être historique de leur société. Ils renforceront la fonctionnalité croisée et l'alignement de leurs équipes, dans un progrès continu de la dynamique qui comprend aussi les fournisseurs.

En mettant l'homme au cœur du système, ils sauront comment créer un climat approprié qui libère les initiatives individuelles et collectives pour offrir des produits et des services de qualité, innovants et avantageux.

Grâce à leur efficacité, leur style de management évoluera vers un véritable leadership humain. Leurs décisions s'appuieront sur des données quantifiées et une interprétation rationnelle de leurs variations.

Le développement de la connaissance sera au cœur de leur culture d'entreprise. En coopérant avec d'autres organisations (entreprises, universités, etc.) ils comprendront comment trouver dans leurs entreprises la source de leur caractère unique.

Pour soutenir les directeurs généraux dans leurs efforts visant à créer ces conditions pour un véritable développement durable, nous voulons lancer un vaste projet : des cours de formation initiale et continue, ainsi qu'une notation annuelle internationale dans laquelle l'IFSAM s'impliquerait activement avec le concours d'associations Deming (AFED en France).

### **Introduction**

Alors que les ressources de la planète sont limitées et que le système financier mondial a été bien près de s'effondrer voici quelques mois, est-il raisonnable de continuer de travailler et de faire des affaires comme avant ? C'est peut-être une occasion historique pour les directeurs généraux de s'interroger sur leurs pratiques.

Considérons un premier exemple. Toyota a récemment devancé General Motors, qui fut pendant des dizaines d'années la plus grosse société automobile. Ce changement dans la hiérarchie de l'industrie automobile n'est-t-il que le résultat de facteurs externes tels que la parité yen-dollar, la différence des taux d'intérêt entre le Japon et les USA, etc. ? On peut identifier dans une large mesure des facteurs internes de succès, dont la plupart dépendent en grande partie des directeurs généraux et de leurs pratiques de management respectives.

Dans beaucoup de grandes sociétés, les observateurs notent une méfiance croissante entre le personnel et les membres de la direction générale. Au-delà du climat pesant qui pourrit la vie du personnel au travail, cette situation a un impact négatif sur la compétitivité et l'aptitude de la société à réagir. Ce divorce est-il une fatalité ? Sans aucun doute, c'est une conséquence des pratiques de management ; en les modifiant, il serait possible de les améliorer considérablement et de transformer cette situation contreproductive en une situation plus satisfaisante et productive.

De façon plus générale, les directeurs généraux sont nommés pour préparer l'avenir de leurs sociétés. Mais leurs décisions préparent-elles sérieusement l'avenir, alors que leurs principales préoccupations sont des objectifs, des coûts et des économies en prévision de résultats financiers à court terme ? Préparent-ils l'avenir alors qu'ils font surtout confiance aux *Cost Killers* ? Quoi qu'il en

soit, il doit bien exister un autre moyen, un meilleur moyen pour les directeurs généraux de mettre en place et de développer une culture d'entreprise basée sur la confiance entre toutes les parties prenantes afin d'assurer un développement durable et des créations d'emplois.

Nous pourrions parler ici d'autres problèmes importants provoqués de manière significative par les pratiques de management qui sont enseignées dans les Business Schools ; elles sont largement répandues. C'est pourquoi d'autres pratiques de management sont nécessaires.

Cette nouvelle forme de management a déjà été discutée, expérimentée et pratiquée avec succès sur une large échelle par Deming il y a quelques années.

En 1980, le monde américain des affaires a découvert W. Edwards Deming et son œuvre avec l'industrie japonaise. Il avait été honoré au Japon pour sa contribution à la qualité, au miracle économique japonais, et ses clients américains ont vu quel potentiel il avait pour élever le niveau de qualité des produits et services aux Etats-Unis. Néanmoins, ses idées allaient beaucoup plus loin que ce que l'on voyait typiquement comme l'arène de la qualité. Deming avait beaucoup à dire au sujet de la survie et de la prospérité, ainsi qu'au sujet des méthodes nécessaires pour soutenir l'activité des entreprises et favoriser le bien-être économique.

Dans son dernier livre, *The New Economics*, Deming a souligné un certain mode de vision et offert un prisme pour regarder le travail et la vie. Il a donné à ce prisme le nom de *System of Profound Knowledge*. Le but était de permettre d'améliorer la qualité du management, la qualité de la vie, nos interactions interpersonnelles et nos relations avec l'environnement.

Cette approche souligne l'importance des cinq leviers de Deming <sup>1</sup> :

- L'entreprise comme un système
- L'homme au cœur du système
- Le leadership
- Garder les variations sous contrôle
- Toujours apprendre pour améliorer la connaissance

Pour chaque sujet, le schéma sera identique. Sur chaque thème, nous dirons quelques mots sur ce que Deming avait à l'esprit. Puis, toujours sur le même sujet, nous comparerons quelques points concernant les pratiques actuelles de management, telles qu'elles sont habituellement enseignées et pratiquées, avec les pratiques de la vie des organisations dont la philosophie de management est en accord avec les recommandations de Deming.

### **L'entreprise comme un système**

Depuis 1950, bien longtemps avant que les approches actuelles des processus aient acquis leur légitimité, Deming invitait les dirigeants à ne plus percevoir leurs organisations comme une pyramide hiérarchique ou comme une juxtaposition de divisions opérationnelles ou fonctionnelles. Il mettait en lumière la circulation physique et informative qui irrigue l'entreprise depuis l'écoute de ses clients jusqu'à la fourniture de produits et de services répondant à leurs besoins, comme un courant qui ne cesse jamais de circuler et qu'il est important d'optimiser.

En quelques mots, pour Deming, une entreprise est perçue effectivement comme un système si elle est dirigée comme un ensemble de composants interdépendants et de relations interdépendantes. Son activité doit aussi être dirigée avec une vision à long terme dont le but est de donner satisfaction à toutes les parties prenantes, avec une responsabilité qui n'est pas seulement économique mais aussi sociétale et environnementale. Si le rôle du personnel est de travailler dans le système, le rôle de la direction est de travailler au-dessus du système, en mettant le personnel à contribution, de telle sorte que l'entreprise soit toujours plus productive et plus fructueuse.

---

<sup>1</sup> Dans son célèbre ouvrage, *Out of Crisis*, Deming a présenté sept « maladies mortelles », huit autres « obstacles » et ses « 14 points pour le management ».

Concrètement, *d'une part*, dans un grand nombre de sociétés actuelles, les entités et les personnes sont mises en concurrence au moyen d'un système d'objectifs ou de primes. Pour une entité donnée, il n'est pas rare que l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés soit faite au détriment des autres entités. Fixer des objectifs à travers toute l'entreprise, telle est la pierre angulaire du management. Le caractère arbitraire et limité des objectifs qui sont assignés et déclinés mécaniquement dans toutes les strates hiérarchiques de l'organisation est dénoncé comme étant contreproductif.

Actuellement, les activités sont pilotées sur une base journalière pour obtenir des résultats et des profits à court terme. Le *cash flow* est souvent un critère déterminant dans le choix des investissements, les coûts correspondants étant reportés aux années suivantes. On demande aux managers, concentrés sur le court terme, de remettre à plus tard des investissements qui préparent l'avenir, sans se préoccuper de l'impact sur l'emploi dans les équipes où leurs sociétés sont présentes. Parce que le savoir-faire et les aptitudes du personnel n'entrent pas dans les budgets et les comptes de résultats, ils sont souvent sous-estimés ou même ignorés dans les décisions stratégiques, alors qu'ils sont souvent le fruit de nombreuses années de formation et d'expérience et qu'ils constituent une partie centrale du capital de la société.

Actuellement, les fournisseurs sont régulièrement mis en concurrence. Les acheteurs sont tenus d'obtenir des prix toujours plus bas de leurs fournisseurs, jusqu'à ce qu'ils soient mis en faillite. L'angoissante surcharge de travail, les retards et les coûts qui résultent de la défaillance d'un fournisseur ou d'un changement de fournisseur sont rarement pris en compte.

*D'autre part*, dans une société dirigée selon la philosophie de management de Deming, il n'existe pas de barrières entre les entités, mais une collaboration permanente ; la synergie et la coopération sont des façons normales de travailler.

C'est le rôle de la direction de coordonner les efforts de toutes les équipes, aussi bien dans les opérations courantes que dans le progrès continu et l'innovation. Mais le cadre de cette coordination est l'efficacité à long terme. Par exemple, un investissement sera estimé sur la base de son coût global de possession. L'objectif poursuivi n'est pas seulement une bonne rentabilité, mais aussi l'amélioration de la main d'œuvre en termes de savoir-faire, de salaire et de nombre.

Le système piloté qui constitue une société peut être étendu à ses fournisseurs. Un partenariat gagnant-gagnant à long terme avec des fournisseurs uniques partageant la même philosophie de management est un important facteur de succès qui conduit à créer de la valeur ajoutée à long terme.

### **L'homme au cœur du système**

Une société n'est pas seulement un système ; ce n'est pas un robot ou une machine à faire de l'argent. C'est un système humain, un système dont les membres (les cadres, les employés, les clients, les fournisseurs et les actionnaires) sont des hommes et des femmes. Dans l'esprit de cette philosophie de management, sous l'angle psychologique, Deming insiste sur les points suivants :

- Chaque personne est unique, différente de la personne voisine. Par exemple, dans la même fonction, deux personnes n'ont ni le même comportement ni les mêmes résultats ; c'est normal.
- La motivation au travail est particulièrement intrinsèque. En conséquence, les récompenses et les autres primes n'ont pas d'effet durable sur la motivation du personnel.
- C'est à la direction de faciliter un climat serein dans lequel le personnel peut collaborer pour remplir la mission de la société, dans lequel le personnel peut rendre compte objectivement de son activité sans courir le risque d'une punition, et dans lequel il est possible de poursuivre sans fin l'amélioration continue de l'efficacité.

Concrètement, *d'une part*, dans la plupart des sociétés actuelles, les fonctions sont définies par une application mécanique de professions répertoriées venant de l'extérieur. La DRH doit ainsi adapter le poste au profil spécifique de la personne, en prenant en considération ses aptitudes dans un cadre prédéfini.

Actuellement, la plupart des sociétés classent leur personnel et leurs équipes en fonction des

résultats. Avec des évaluations annuelles et des concours réguliers, elles identifient les « meilleurs » éléments, les récompensent et vantent leurs mérites. Dans le même temps, ceux qui ont les plus mauvaises performances sont réprimandés, ou bien, au moins, encouragés à s'améliorer ; sinon... Mais en général ceux-ci se démoralisent et leurs résultats ne s'améliorent pas, car les véritables causes de leurs difficultés ne sont ni identifiées ni éradiquées.

Et puis, pour atteindre les objectifs ambitieux et inaccessibles fixés par la direction, les managers dirigent leur personnel en utilisant des primes et d'autres incitations. Cela produit chez les employés, bien sûr, un climat de stress et de peur, celle de ne pas atteindre les objectifs. En conséquence, les gens produisent ce que nous appelons des indicateurs pastèques (verts à l'extérieur pour plaire à la direction, mais rouges à l'intérieur). Dans un tel climat, il est difficile de partager son opinion en toute franchise, ce qui est un sérieux handicap pour travailler ensemble efficacement.

Dans ces sociétés, on ne dit plus « personnel » mais « ressources humaines ». La solution idéale serait d'avoir un personnel formaté, standardisé. De plus, puisque le personnel n'est pas au cœur des décisions stratégiques, c'est une simple variable d'ajustement. Dans ces sociétés, il est naturel de se séparer de ses employés, quelle que soit leur contribution à la prospérité de la société. Le syndrome du survivant augmente ; la peur de perdre son travail s'étend.

Dans ces sociétés, en dépit des beaux discours, la formation du personnel est négligée. À cause du manque de temps ou du manque de motivation au travail, à cause de la nécessité de diminuer les coûts, la formation est réduite au strict minimum. En outre, elle ne comprend jamais de dimension éducative, à titre individuel et collectif. Ce manque d'investissement dans la formation et dans le développement d'aptitudes a certainement un impact, soit sur la qualité des produits et des services, soit sur l'innovation, et de toute façon sur l'avenir de la société.

**D'autre part**, dans les sociétés qui sont dirigées selon la philosophie de management de Deming, il n'existe pas de stress provenant de compétitions internes entre les personnes et entre les équipes. Plutôt que de faire des comparaisons, on lance des discussions ouvertes pour identifier les racines des différences observées et faire des plans d'action pour aider chacun à progresser à partir de la situation existante.

Dans ces sociétés, les managers font confiance au développement de la motivation intrinsèque. En particulier ils donnent des moyens permettant au personnel d'être fier de son travail. Ils aident les employés à travailler en équipe, à prévoir les problèmes dans les opérations, sur les produits et les services, et à les résoudre. Ils impliquent aussi le personnel dans l'amélioration continue et dans l'innovation. Qui connaît mieux que les employés ce que l'on peut faire pour améliorer les processus, les produits et les services ? Les managers doivent écouter les employés et les inciter à améliorer les choses. Ils montrent ainsi qu'ils font confiance aux hommes et aux femmes plutôt qu'à la technologie pour résoudre les problèmes. Au préalable, pour permettre une implication de longue durée, ils doivent garantir que personne ne sera puni pour un défaut de qualité ou de productivité.

De plus, la formation est considérée comme un investissement qui enrichira non seulement l'employé mais aussi la société.

## **Leadership**

De même que beaucoup de mots qui recouvrent différentes réalités selon celui qui parle, le mot « leadership » est un piège. C'est néanmoins celui que Deming a utilisé au sujet du comportement des managers quand ils supervisent des opérateurs. Dans une société qui est effectivement perçue et conduite comme un système, dans une société où l'homme est mis au centre du système, le leadership va de pair avec un style de management qui est à la fois humain et efficace.

Concrètement, **d'une part**, dans la plupart des sociétés actuelles, les managers sont payés pour donner des objectifs à leurs opérateurs et pour vérifier s'ils sont atteints. On ne leur demande pas de connaître le travail qu'ils font. On s'intéresse parfois à leur charge de travail, mais c'est rarement sur la base d'observations suffisantes et fiables. Beaucoup de managers sont isolés dans une tour d'ivoire. Ils travaillent exclusivement pour leur N+1 et leur N+2, car pour eux il est fondamental d'être apprécié en vue d'obtenir une augmentation de salaire et une promotion.

Dans ce contexte, les managers sont pris entre deux feux : d'un côté la crainte d'être mal évalués par leurs chefs et de l'autre la crainte que leurs opérateurs n'atteignent pas les objectifs fixés. On notera ici que les objectifs ne sont qu'exceptionnellement basés sur une connaissance objective. Ils sont souvent estimés par extrapolation des objectifs de la période précédente, avec des suppléments qui en feront des « objectifs ambitieux ».

Par ignorance autant que par besoin d'être rassuré, les managers tendent à « avoir la science infuse » pour imposer à leurs équipes des méthodes et des outils de travail importés de l'extérieur. Ils détruisent ainsi non seulement le savoir-faire construit de manière interne pendant des années mais encore la confiance en soi qui est nécessaire pour atteindre un niveau raisonnable de professionnalisme.

*D'autre part*, dans les sociétés qui sont dirigées selon la philosophie de management de Deming, les managers et les cadres supérieurs cherchent des contacts directs avec le personnel de base, au moyen du *gemba*. Ils ne font pas uniquement confiance aux rapports qui comportent des données calculées, mais aussi à des informations plus directes. Chaque manager est attentif au travail de ses opérateurs. Avec le *coaching* par exemple, il les aide, parce qu'il s'intéresse à eux sincèrement. Les managers ne classent jamais leurs opérateurs, et ils n'oublient jamais qu'ils sont tous différents.

Ce n'est pas seulement dans les usines de production que la Maîtrise Statistique des Processus (MSP) est utilisée, mais aussi dans tous les départements de la société. Elle est utilisée tous les jours pour rassembler des données et interpréter les variations. Grâce à cette méthode et aux informations partagées, les managers peuvent veiller à ce que les employés restent dans le système, et quand ils n'y sont pas, ils font de leur mieux pour les y remettre. Ils font régulièrement des communications afin de donner à chaque employé le pouvoir de prendre des initiatives qui contribueront aux objectifs généraux. Ils s'assurent que l'information circule non seulement dans leurs équipes mais aussi dans les entités avec lesquelles ils travaillent.

L'autorité de ces managers n'est pas le fait de leur position hiérarchique, mais de leur capacité d'imposer des objectifs. C'est une autorité qui est due à leurs aptitudes et à leur respect des personnes. Grâce à leur attention soutenue et à leur humilité, ils réussissent à donner confiance à leurs équipes pour faire face à toute situation.

Il faut voir enfin que le style de management de Deming est éminemment favorable à la cohésion sociale. En atténuant le climat de violence et de crainte qui prévaut dans les entreprises le leadership de Deming contribue ainsi à l'amélioration des relations humaines dans la cité.

### **Garder les variations sous contrôle**

Il peut sembler étrange de trouver ici le « contrôle des variations » alors que nous parlons du management. Tandis que les sociétés dépensent beaucoup d'énergie pour faire des tableaux de bord destinés à éclairer les prises de décision, on peut constater que la révolution introduite en 1931 par W. A. Shewhart avec la Maîtrise Statistique des Processus (MSP) et les « graphiques de contrôle » popularisés par Deming n'est que très partiellement mise en œuvre.

En quelques mots, il s'agit de mesurer non seulement la valeur moyenne des paramètres mesurables mais aussi leur dispersion. Une assez longue série de mesures permet de savoir si le système est stable ou instable. De plus, les variations de ces données sont des signaux qu'il est très utile d'observer, parce que, en fonction de l'état du système, les actions à mener seront de types différents. C'est aussi une base permettant de construire des prévisions raisonnables, ce qui est une mission importante pour les managers.

Concrètement, *d'une part*, la majeure partie des sociétés actuelles utilisent des tableaux de bord standard où sont comparés les résultats de mois et de l'année en cours avec ceux du mois et de l'année précédente, sans aucune considération pour de longues séries de données. L'analyse consiste généralement à calculer l'écart entre les résultats et les objectifs, ce qui conduit souvent à mettre l'accent sur des problèmes minuscules. Les conseils d'administration passent beaucoup plus de temps à regarder ces chiffres qu'à examiner les moyens d'améliorer les choses. Quand la MSP est mise en œuvre, c'est seulement un travail de spécialiste, et c'est seulement dans le domaine industriel.

Les objectifs ne prennent pas en compte le fait que le système est stable ou non. Ils sont fixés même si le système est instable. En mettant l'accent sur l'écart entre les objectifs fixés et les résultats obtenus, les managers ne prennent pas en considération la connaissance du système dont ils sont responsables. Alors, pour se rassurer, les managers utilisent des contrôles sophistiqués et coûteux : audits, certifications, etc.

Enfin, plutôt que d'utiliser la MSP, les managers s'opposent à l'émergence d'un langage qui est commun aux membres du personnel et aux cadres : la statistique simple des graphiques de contrôle.

**D'autre part**, dans les sociétés qui sont dirigées selon la philosophie de management de Deming, on utilise l'autocontrôle et une statistique simple que tout le monde comprend. La Maîtrise Statistique des Processus (MSP) associée aux graphiques de contrôle est une part essentielle des outils de prise de décision. Dans ce contexte, on observe que les bénéfices sont beaucoup plus grands avec la coopération entre les personnes plutôt qu'avec une compétition absurde. Les groupes de travail transversaux sont très efficaces pour collecter des données, les analyser et trouver les vraies causes des problèmes. Toutes les équipes sont engagées dans l'utilisation de cette méthode et mettent au point des plans d'action. Dans une certaine mesure, le succès des projets *Six Sigma* est la preuve de l'efficacité de l'approche de Deming.

Dans ces sociétés, il n'y a pas de consignes qui fixent des objectifs quantifiés, car la MSP donne clairement des prévisions fiables. Si les performances sont stables, elles sont prévisibles ; si elles sont instables, elles ne sont pas prévisibles et en conséquence la priorité est de les rendre stables. Pourquoi gaspiller son temps à fixer des objectifs alors que l'utilisation d'une longue série de données permet de faire des prévisions fiables ?

Le graphique de contrôle est un outil de prise de décision que l'on utilise pour vérifier si un processus est sous contrôle ou non. Dans le cas d'une déviation significative, ce ne sont pas seulement les contrôleurs des produits qui peuvent comprendre le signal, mais tout le personnel. Ceci permet aussi aux managers de partager la connaissance du processus avec le personnel.

### **Toujours apprendre pour améliorer la connaissance**

Avec ce dernier thème, Deming nous invite à porter notre attention sur la connaissance. Depuis Fayol, et même avant, on sait que « diriger c'est prévoir ». Pour établir une prévision, il est nécessaire d'avoir confiance en l'avenir. Pour cela, il ne faut pas faire confiance seulement aux chiffres mais aussi à la connaissance.

- Chiffres : Pour obtenir des mesures fidèles et utiles, il est fondamental que les indicateurs soient clairement définis et compris par chacun.
- Connaissance : Pour avoir confiance en l'avenir, il faut construire une hypothèse, puis vérifier si les résultats sont conformes. Ce schéma a été utilisé par Claude Bernard pour améliorer la science médicale. L'information n'est pas la connaissance. Celle-ci est basée sur des relations de cause à effet ; les prévisions ne sont pas des objectifs arbitraires.

Deming a suggéré d'adopter cette méthode de travail avec la méthodologie PDSA (Plan Do Study Act), connue également sous le nom de « Roue de Deming ».

Concrètement, **d'une part**, la culture de la plupart des sociétés actuelles est surtout de nature financière et à court terme. Ni le portefeuille des produits et des services, ni le personnel et son savoir-faire, ne sont perçus comme les principaux actifs. Par conséquent, il existe un divorce croissant entre les attentes de la direction générale et l'engagement du personnel, surtout de la jeune génération.

À cause de la pression exercée pour afficher des résultats correspondant aux objectifs, il n'est pas rare que les indicateurs soient mal définis. Leurs définitions changent souvent, en sorte qu'il est impossible de faire des comparaisons à long terme. En ligne avec le programme de la société, les activités de *knowledge management* consistent à stocker de l'information sur de volumineuses bases de données. Les dirigeants sont rassurés parce qu'ils pensent que, de cette façon, le savoir-faire de la société est préservé.

Dans ces sociétés, on connaît généralement le cycle PDCA (Plan Do Check Act). Mais il est principalement utilisé pour contrôler que les plans d'action sont réalisés ; il n'est pas utilisé pour construire la connaissance en suivant un plan rigoureux d'expérimentation continue.

Les dirigeants font exécuter des comparaisons avec d'autres sociétés au moyen de *commercial benchmarks*, de certifications et d'autres évaluations faites par agences externes ou par des experts. Ensuite, ils essayent de dupliquer des systèmes de management de la qualité ou d'autres descriptions de processus bureaucratiques. Le fait qu'ils soient avides de chercher de meilleures pratiques à l'extérieur montre bien qu'ils n'ont pas confiance en leurs propres ressources.

**D'autre part**, dans les sociétés dirigées selon la philosophie de management de Deming, la culture d'entreprise est basée sur le développement de la connaissance. Celle-ci s'appuie non seulement sur des données quantitatives et des données qualitatives, mais aussi sur l'expérience des gens. Il est évident que cette connaissance doit être utilisée et partagée le plus souvent de façon transversale pour permettre à chacun d'améliorer produits, services et processus. Le cercle de ceux qui utilisent la connaissance pour augmenter le chiffre d'affaires doit naturellement s'étendre aux fournisseurs, aux universités, aux laboratoires, etc.

## Conclusion

Depuis la dernière crise internationale, on peut noter les faits suivants :

- Les directeurs généraux sont à la recherche d'un autre système de management ;
- Les agences de notation sont critiquées ; leur réputation et leur crédit de confiance ont disparu ;
- Le système de management ISO 9000 n'est plus aussi populaire.

L'impact de la philosophie de management de Deming est toujours perceptible au Japon. Le Toyotisme, qui est la philosophie intime de Toyota, ne doit pas être réduite à un système de fabrication. C'est un système de management global, très proche de la philosophie de Deming. Il est toujours vivant et continue de s'agrandir, principalement en Asie. C'est le cas depuis plus de 50 ans.

Un grand nombre d'entreprises de petite et moyenne tailles sont dirigées suivant la philosophie de Deming. Il s'agit particulièrement de sociétés patrimoniales, parce que les familles propriétaires ont pour but de protéger et de développer leurs actifs à long terme.

Par conséquent, nous voudrions profiter de l'avantage d'être ici aujourd'hui avec vous pour suggérer un moyen d'établir la première notation internationale du management, fondée sur une approche à long terme qui est préconisée par la théorie de Deming. Grâce à nos deux réseaux, celui de l'IFSAM et celui de Deming, pourquoi ne pas essayer de rendre ceci possible ?

Cette notation permettra d'observer avec certitude sur un grand panel d'entreprises la conformité des pratiques de management avec la philosophie de management de Deming. À quoi cela peut-il servir ? D'abord, donner aux directeurs généraux l'occasion d'évaluer leurs pratiques de management, par comparaison avec celles qui sont préconisées par Deming. Ce sera aussi pour eux l'occasion de mettre en place un développement plus durable, avec des dimensions sociales et environnementales autant qu'économiques. Cette notation pourra aussi être utile aux investisseurs du secteur privé ou public afin de sélectionner des sociétés rentables à long terme. Enfin elle pourra aider ceux qui sont en recherche d'emploi à choisir des sociétés qui créent de la valeur sans recourir seulement à des compressions de personnel.