

# Appel pour une réforme du management

Par Jean-Marie Gogue

Président honoraire de l'Association Française Edwards Deming

Ancien professeur à HEC

La dette publique de la France s'élève actuellement à près de 100 % du PIB. Les entreprises françaises peuvent participer à un effort pour la réduire, car plus elles exporteront de produits, plus elles contribueront à la réduction du déficit du commerce extérieur, par conséquent à la réduction de la dette publique.

On compte en France près de 6 000 entreprises de taille intermédiaire (ETI) qui, selon l'INSEE, réalisent en moyenne le tiers de leur chiffre d'affaires à l'exportation. Je m'adresse principalement aux dirigeants de ces entreprises pour leur demander de réformer leurs méthodes de management. Certes, les difficultés d'une entreprise proviennent souvent d'une fiscalité trop lourde, mais on les attribue rarement à ses méthodes de management. Or chacun sait que la réussite d'une entreprise dépend de son aptitude à mettre sur le marché des produits de bonne qualité à des prix compétitifs. Les méthodes de management jouent naturellement un grand rôle dans cette réussite.

## Historique

A la fin la seconde guerre mondiale, la demande de biens de consommation sur le marché américain était si forte que les entreprises américaines se contentaient de méthodes de management rudimentaires. Jusqu'aux années 1970, la capacité du marché américain à englober des produits de qualité médiocre était étonnante. Les Américains, comme d'ailleurs les Européens, croyaient que les produits les plus chers étaient nécessairement des produits de meilleure qualité. C'est manifestement faux.

Le reste du monde avait été ravagé par la guerre. Les Etats-Unis aidaient l'Europe avec le plan Marshall et l'économie américaine se développait à vive allure. Première puissance mondiale, l'Amérique n'avait aucun problème avec la concurrence étrangère.

La situation du Japon était totalement différente. Le pays était vaincu, l'économie en ruine. L'archipel, plus petit que la Suède mais douze fois plus peuplé et totalement dépourvu de ressources naturelles, devait relever un formidable défi. Grâce au quartier général des forces alliées dirigé par le général MacArthur, Deming donne des conférences au Japon en 1950 : une chance monumentale. Dès son arrivée à Tokyo, il invite quarante-cinq dirigeants industriels à venir l'écouter. Il leur prédit que s'ils mettent en pratique ses méthodes de management, leur pays deviendra en cinq ans un acteur important sur la scène internationale.

Un an plus tard, des ingénieurs annoncent que des gains de productivité de 30 % ont déjà été obtenus sans aucun investissement. En voyant ces résultats, les dirigeants comprennent que le système de management de Deming est réellement efficace. Alors ils consacrent toute leur énergie à le suivre. Des groupes d'étude sont formés dans tout le pays, en sorte que Deming se trouve à la tête d'un laboratoire de plusieurs millions de personnes. L'industrie japonaise devient son champ d'action pendant plus de trente ans. Il a la chance de pouvoir vérifier ses idées par une expérimentation d'une ampleur inédite.

## Comment tout a commencé

Au cours des années 1920, *Western Electric*, filiale industrielle des *Bell Telephone Laboratories*, produisait la quasi-totalité des téléphones installés aux Etats-Unis. En 1924, un chercheur de la maison-mère, Walter Shewhart, fut chargé d'étudier la production de l'usine, car la demande augmentait sans cesse et les chaînes de production ne parvenaient pas à sortir des produits de bonne qualité en quantité suffisante. Shewhart a cherché à comprendre le problème de la qualité dans une fabrication de série. Taylor considérait le contrôle de la qualité comme une opération banale : il suffisait de mettre un contrôleur au bon endroit. Shewhart a montré au contraire que c'est une opération délicate, nécessitant la coopération de plusieurs personnes à différents postes de travail. Il a mis au point une méthode de contrôle de la qualité qu'il a exposée dans un livre publié en 1931.

En 1927, Deming, qui travaillait au ministère de l'Agriculture comme enseignant-chercheur, eut la chance de rencontrer Shewhart. Ils se retrouvèrent ensuite régulièrement pour parler des méthodes statistiques qui étaient déjà utilisées dans l'agriculture et qui auraient pu être appliquées à l'industrie. Dix ans plus tard, Deming invita Shewhart à donner une série de quatre conférences à ses étudiants. Le sujet débordait largement le contrôle de la qualité dans l'industrie pour s'étendre à l'ensemble du management. Un compte-rendu préparé par Deming lui-même fut publié en 1939. C'est sur la base de ce compte-rendu que Deming a donné ses premières conférences à des dirigeants d'entreprises japonaises.

## ***La théorie de Shewhart***

Toutes les caractéristiques d'un produit sont sujettes à des variations. Dans l'industrie, quand une variation dépasse les limites spécifiées, on dit que c'est un défaut. Shewhart a montré que si l'on veut éliminer les défauts sans tenir compte des variations, il est impossible d'améliorer la qualité.

La grande découverte de Shewhart repose sur la distinction entre un état stable et un état instable. Par définition, une série de résultats est dans un état stable quand les variations n'ont pas de causes identifiables ; en d'autres termes, elles sont dues simplement au hasard. Au contraire, la série est dans un état instable quand certaines variations ont une cause identifiable. Shewhart a montré qu'une amélioration n'est possible que si la série observée est dans un état stable ; par ailleurs, un état stable permet de prévoir à court terme les résultats futurs. Par conséquent, les efforts du management doivent tendre d'abord à obtenir un état stable en éliminant toutes les causes de variation identifiables.

C'est à partir de la théorie de Shewhart que Deming a mis au point le système de management qu'il a présenté au Japon, puis aux Etats-Unis, dans des centaines de séminaires, de 1980 jusqu'en 1993, année de sa disparition.

## ***La technique des graphiques de contrôle***

À ma connaissance, les graphiques de contrôle de Shewhart sont absents dans les usines françaises, alors qu'ils sont largement utilisés dans les usines japonaises et chinoises. Il faut bien comprendre que le degré de miniaturisation de certains produits achetés en Chine serait absolument impossible à atteindre sans la technique des graphiques de contrôle. Cette technique est expliquée en détail dans le "manuel du contrôle statistique de la qualité" qui a été publié en 1956 par *Western Electric*. On peut facilement le trouver sur Internet.

## **Le système de management de Deming**

Quand un directeur général est fidèle aux principes de management traditionnels qui sont enseignés en France dans les grandes écoles et les universités, il considère que sa principale responsabilité, outre la recherche d'une bonne rentabilité du capital, est de mettre en oeuvre des méthodes lui permettant de contrôler à distance toutes les activités de l'entreprise par l'intermédiaire de ses proches collaborateurs et collaboratrices.

Mais s'il est fidèle au système de management de Deming, son attitude est très différente. Il ne contrôle plus l'entreprise à distance. Tout en continuant à animer de la même façon le comité de direction, il considère que sa principale responsabilité est de donner le maximum de cohérence aux objectifs de l'entreprise et de mettre en oeuvre des moyens efficaces pour les atteindre. Il vérifie lui-même en allant sur le terrain que les objectifs ont bien été compris par les salariés.

### ***1) Une nouvelle manière de diriger le personnel***

Un salarié n'a pas d'autre objectif que celui de contribuer à la réussite de la mission fixée par le directeur général. Ce n'est pas un objectif chiffré. La méthode du MBO (Management By Objectives), qui consiste à fixer des objectifs individuels avec des risques de sanctions s'ils ne sont pas atteints, est donc totalement abolie. L'évaluation des performances de chaque salarié est faite par ses supérieurs, avec lesquels il a des entretiens fréquents. La direction ne cherche pas à motiver les salariés par des exhortations et des slogans. Tout est fait pour faciliter la coopération dans l'entreprise, dans un climat de confiance.

### ***2) Une nouvelle manière de contrôler la production***

Le directeur d'usine et les responsables d'ateliers possèdent des connaissances élémentaires en statistique. Ils apprennent aux opérateurs à utiliser des graphiques de contrôle pour détecter les causes spéciales de variation. Ils organisent des réunions pour étudier les résultats et faire des actions correctives. Cette méthode permet d'améliorer la qualité en faisant appel le moins possible à des contrôles coûteux.

### ***3) Une nouvelle manière d'innover***

Les salariés peuvent participer aux innovations s'ils le désirent. Ainsi, les opérateurs peuvent faire des propositions à partir de leurs observations sur le processus de production, les vendeurs peuvent faire des propositions à partir de leurs observations au contact des clients, etc. L'innovation, par exemple dans le lancement d'un nouveau produit, n'est pas une fonction réservée aux ingénieurs du bureau d'études, puisque d'autres salariés peuvent y participer, mais c'est le bureau d'études qui définit le projet. Quand le projet est lancé, les mêmes salariés continuent de participer à son développement.

Cette extension du rôle de chaque salarié n'est possible que si le personnel n'est pas soumis aux contraintes du MBO, une méthode qui est encore trop répandue dans nos entreprises.

## **Conclusion**

Ce n'est pas seulement au directeur général de l'entreprise que je conseille d'adopter le système de management de Deming, mais à tous les membres du comité de direction et à tous les directeurs d'usines.

En France, les relations entre un chef et ses subordonnés sont souvent marquées par une certaine méfiance réciproque. Le management traditionnel, qui jouit de la faveur des organisations patronales, toujours en retard d'une guerre, incite les cadres d'une entreprise, quel que soit leur niveau hiérarchique, à ne pas entretenir de relations trop étroites avec leurs subordonnés. Dans la logique de Deming au contraire, le chef travaille constamment au contact de ses subordonnés, en sorte qu'une confiance réciproque peut s'établir.

Le redressement de notre économie ne peut se réaliser qu'au prix d'une profonde transformation du système de management de nos entreprises. Cet appel s'adresse également aux professeurs des grandes écoles.

*Février 2021*