

Deming : un changement culturel

Par Jean-Marie Gogue
Président honoraire de l'Association Française Edwards Deming
Ancien professeur à HEC

Dans un article publié en août 2016 « Le management selon Deming et l'entreprise libérée GSI » je dis en conclusion que « l'apprentissage des méthodes de Deming est forcément long, car il implique un changement culturel ». Je vais expliquer maintenant ce que cela signifie. Dans la vie courante, chacun se comporte d'une manière qui lui semble parfaitement naturelle, par exemple quand il s'agit de résoudre un problème. Deming met en cause la validité de ce comportement, du moins dans certains cas, ce qui ne manque pas de provoquer de fortes résistances. J'aborderai ici deux points principaux : l'attitude face à un événement et la façon de fixer des objectifs.

L'attitude face à un événement

Quand un problème survient : un accident de la route, une panne d'électricité, etc., on en cherche toujours la cause, et généralement on la trouve. Mais dans la vie courante, beaucoup de petits problèmes se répètent, et rien ne change.

Premier exemple. Monsieur M. reproche à sa femme de rentrer trop tard du bureau. Chaque soir elle lui explique que c'est parce qu'il s'est passé quelque chose de spécial. Elle a même pris l'habitude de lui envoyer un SMS lorsqu'elle quitte son bureau ; un jour c'est son chef qui est arrivé pour lui parler pendant une heure, un autre jour c'est une tâche qu'elle doit absolument finir avant de partir, etc. De son côté, il pense qu'il s'agit plutôt d'un problème structurel : sa femme ne sait pas s'organiser pour terminer sa journée de travail à 18 heures. Elle n'a donc pas besoin de lui dire qu'un événement particulier s'est produit : tous les retards tiennent à sa façon de gérer son temps de travail. Pour en avoir la preuve, il note, à la minute près, sur la base des dix derniers SMS, les heures auxquelles sa femme a quitté le bureau et il trace un graphique de contrôle. Il constate que les heures sont dans un état stable, car aucun point du graphique ne se trouve en dehors des limites de contrôle. En outre, le retard sera relativement prévisible, car il restera dans l'intervalle défini par les limites de contrôle. L'étape suivante devrait être une action d'amélioration, mais ceci est une autre histoire.

Deuxième exemple. Un matin de novembre 1980, Deming visite avec moi une grande usine de fabrication de téléviseurs à Angers. Des dizaines d'inspectrices vérifient les produits finis et saisissent, chacune sur un clavier, les défauts constatés. Tous les claviers sont reliés à un ordinateur central qui affiche les types de défauts et leurs pourcentages sur un écran géant situé à l'entrée de l'atelier. Ce sont les défauts habituels de l'industrie électronique : composant défectueux, soudure sèche, etc. Les ingénieurs qui nous accompagnent disent que le pourcentage global de défauts est grosso modo le même d'un jour à l'autre, de l'ordre de cinq à six pour cent. L'usine n'a pas de graphiques de contrôle mais il est probable que ce pourcentage est stable. Rien n'est fait pour améliorer la qualité. L'affichage des pourcentages de défauts sur un écran géant n'est là que pour masquer l'impuissance de la direction.

Seul le graphique de contrôle permet de savoir si un processus est stable. Dans ce cas, et si rien ne change, les résultats sont prévisibles. Dans le cas contraire, les résultats sont absolument imprévisibles. Par conséquent il est souhaitable de toujours se trouver dans un état stable. On comprend bien par exemple que la stabilité des ventes d'une entreprise commerciale facilite la gestion des stocks. Avec un état instable, il faut identifier le plus tôt possible les causes d'instabilité, puis les éliminer, ou du moins y remédier.

Il est dommage que le graphique de contrôle soit si souvent méconnu de ceux qui s'intéressent à la qualité, car on ne peut améliorer la qualité qu'en agissant sur un processus stable, et le graphique de contrôle est nécessaire pour porter un jugement sur la stabilité.

La façon de fixer des objectifs

Toute entreprise se donne des objectifs de productivité, de qualité, etc. Par conséquent, elle doit fixer régulièrement des objectifs à tous les membres de son personnel. Par exemple, le directeur d'une société commerciale donnera chaque année à chacun de ses vendeurs l'objectif d'augmenter son volume de ventes d'un certain pourcentage par rapport à l'année précédente. Il sait que certains vendeurs n'atteindront pas leur objectif mais qu'ils s'en approcheront s'il met la pression.

La tradition veut qu'un objectif comporte toujours une valeur numérique et une date d'échéance, ce qui nous ramène à la question du graphique de contrôle. Si la valeur numérique fixée comme objectif - ici le volume de ventes annuel - est dans un état stable, on ne peut obtenir qu'un résultat compris entre les limites de contrôle. Quand l'objectif fixé dépasse ces limites, il est nécessaire d'améliorer le processus qui aboutit au résultat demandé. Pour cela il faut faire un plan. Fixer un tel objectif sans avoir un plan d'amélioration ne peut aboutir qu'à des échecs et des frustrations.

D'autre part, si la valeur numérique concernée est dans état instable, fixer un objectif avec une valeur numérique ne sert strictement à rien. Il faut d'abord retrouver un état stable.

Au delà de ces considérations théoriques, il faut revoir la façon de fixer des objectifs. Les dirigeants fixent souvent des objectifs irréalistes de façon arbitraire en comptant sur l'habileté du personnel pour les atteindre, parfois en trichant. S'ils agissent ainsi, c'est en raison des exigences du marché des capitaux. Par exemple, les résultats financiers d'une grande entreprise que je connais s'étaient dégradés en 2004 parce que le conseil d'administration avait exigé une forte augmentation des bénéfices : un objectif irréaliste dont le seul but était de dépasser un concurrent. Des décisions aberrantes ont été prises, le désordre s'est installé dans l'entreprise et les résultats ont diminué au lieu d'augmenter.

Il serait préférable que les dirigeants aient recours à des graphiques de contrôle pour faire des prévisions et qu'il renoncent à fixer des objectifs numériques. Ce n'est pas pour autant que les salariés seront plus indépendants et moins bien contrôlés. De nouveaux objectifs leur montreront la direction à suivre au lieu de leur demander des résultats à court terme. Ils seront jugés sur leur aptitude à travailler efficacement dans cette direction. C'est une méthode classique au Japon ; elle consiste à porter une plus grande attention aux processus qu'aux résultats, à rester près des salariés et à ne pas se contenter de piloter l'entreprise à distance.

Janvier 2017