

Management comparé

Au cours de l'assemblée générale du 23 juin 2014, Jean-Marie Gogue et Philippe Pellerin ont comparé quatre pratiques de management très répandues dans les entreprises françaises avec celles qui sont recommandées par Deming. Voici le résumé de cette conférence.

Première pratique : Politique à court terme

Priorité est donnée aux résultats immédiats. On applique les méthodes de management les plus en vogue. Les entreprises cotées en bourse veulent à tout prix maintenir le cours de l'action. On distribue des dividendes élevés, même en période difficile. On affiche de bons résultats à la fin du trimestre sans se préoccuper du trimestre suivant. On remet à plus tard les réparations et la maintenance du matériel.

Recommandations de Deming : Faire des plans à long terme et s'y tenir. Ne pas faire confiance aux cabinets de conseil qui proposent des recettes magiques pour améliorer les performances de l'entreprise. Interpréter tous les résultats à la lumière de la théorie des variations, ce qui évite d'agir de façon désordonnée.

Deuxième pratique : Notations et classements

La direction générale fait en sorte que tous les salariés soient notés et classés en fonction des notes obtenues, ce qui crée un climat de concurrence interne. Cette situation provoque une mauvaise communication dans l'entreprise, car chacun a tendance à se méfier de son entourage.

Recommandations de Deming : Supprimer les notations et les classements, car les résultats sont souvent l'effet du hasard, comme le montrent des études statistiques. Encourager la communication entre les salariés, tous niveaux confondus. Encourager chez les salariés un effort constant d'étude et de perfectionnement.

Troisième pratique : Objectifs chiffrés

On donne à chaque salarié des objectifs chiffrés avec des échéances. Les salariés qui tiennent leurs objectifs sont récompensés par des primes et des promotions ; ceux qui ne tiennent pas leurs objectifs sont sanctionnés.

Recommandations de Deming : Permettre aux salariés d'être fiers de leur travail. Encourager les bonnes volontés. Supprimer les objectifs chiffrés, sauf nécessité absolue. Il est souhaitable en revanche de donner des objectifs d'amélioration non chiffrés.

Quatrième pratique : Obsession à résoudre des problèmes

Prendre des actions immédiates et rapides pour trouver un remède à tout défaut, tout accident, tout retard et toute panne. L'action porte généralement sur le dernier problème rencontré.

Recommandations de Deming : Trouver, étudier et améliorer le processus qui a produit le défaut, l'accident, le retard ou la panne. Savoir distinguer les causes communes et les causes spéciales de variation. Les problèmes liés à des causes communes sont traités de manière systémique ; les problèmes liés à des causes spéciales sont traités sans que le système soit altéré. Ceci implique la connaissance de la théorie des variations et l'usage de graphiques de contrôle.