

Association Française Edwards Deming

Compte-rendu de la séance de formation du 17 octobre 2012

Les points 10, 11 et 12 ont été abordés au cours de la quatrième séance de formation consacrée à l'étude des 14 points de Deming.

Quatre articles ont servi de base à la discussion entre les adhérents :

1. Un article de Gilles Wallis, le 15/03/2012 « On ne manage pas une activité par les chiffres » extrait du site canoe.fr

L'atteinte de l'indicateur « évolution du nombre d'infractions relevées a conduit les policiers à aller dans des zones (les gares par exemples) où il était facile de relever des infractions, mais ce type d'action contribue-t-il vraiment à réduire l'insécurité.

C'est le bien fondé des actions qui contribue à atteindre la finalité recherchée, malheureusement il n'existe pas toujours d'indicateurs permettant de suivre le déploiement des actions.

2. Un article de Laurence Théry et Michel Lalier dans Santé et Travail n° 064 intitulé « Organiser le débat sur la finalité du travail »

Le respect des procédures et des objectifs commerciaux rentre en conflit avec la fierté du travail bien fait.

« Le travail, dans sa dimension individuelle et collective ne peut produire durablement la qualité attendue que si les agents y trouvent leur compte symboliquement et concrètement ».

3. Un article intitulé « Management par objectifs, financiarisation des stratégies et perte des réalités » par Aurélien Acquier sur le site lemonde.fr

Il est souvent plus simple de définir ce que l'on attend que la manière de l'obtenir. Dans un système complexe il est plus simple de laisser les opérationnels se débrouiller. A trop s'éloigner de l'activité, de ce que les individus sont capables de faire, le top-management, en répercutant les objectifs des actionnaires, se désolidarise progressivement du reste de l'entreprise.

4. Un article intitulé « Plaisir et travail : une approche alternative aux risques psychosociaux ? » publié sur le site lecercle.lesechos.fr

La performance des entreprises est liée au niveau d'énergie dont dépend le niveau d'engagement des collaborateurs.

Ces quatre articles illustrent bien les points suivants d'Edwards Deming :

Point 10. Eliminer les exhortations, les slogans et les objectifs qui demandent aux ouvriers d'atteindre le zéro-défaut et d'augmenter le niveau de productivité

Point 11. Eliminer les quotas de production, la direction par objectifs et toute forme de direction par les chiffres.

Point 12. Supprimer les obstacles qui privent les ouvriers, agents de maîtrise, ingénieurs et cadres de leur droit à la fierté du travail.

Sujets débattus :

Le premier article cité monte bien le danger du management par objectifs chiffrés car il peut conduire à l'effet inverse du but recherché. Les indicateurs doivent être considérés comme des informations pour orienter l'action si nécessaire.

Depuis la Loi obligeant les entreprises de plus de 1000 personnes à faire des évaluations sur la perception des salariés relative aux risques psychosociaux, on découvre notamment l'impact sur la motivation et la souffrance au travail de certaines pratiques de management actuelles.

Un exemple remarquable d'alternative au management par objectif est celui de l'entreprise FAVI qui fait confiance à ses ouvriers et a remplacé la nomination de « chefs » dans les ateliers par des leaders élus. Des échanges ont alors eu lieu sur l'intérêt du leadership.

Le patron d'une grande entreprise avait donné pour consigne de développer la synergie entre les services achats des deux entités du groupe. Fallait-il donner un objectif ? Douze mois plus tard, les résultats obtenus étaient supérieurs à l'objectif que ce patron avait imaginé sans le communiquer au personnel.

La motivation intrinsèque et le bien être au travail sont des facteurs de réussite bien plus importants que la fixation d'objectifs arbitraires.

Prochaine matinale

Prochaine et dernière matinale Deming pour 2012 : le jeudi 13 décembre à 10h00, toujours à la librairie PIPPA. Les points 6, 12 et 13 seront traités.