

# Appel pour réformer le management

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

Le 31 décembre 2016, la dette publique de la France s'élevait à 2.147 milliards d'Euros, soit près de 100% du PIB. Les entreprises françaises pourraient aider l'Etat à réduire cette dette, mais c'est l'inverse qui se produit, car notre balance commerciale est en déficit depuis quinze ans. Pour l'année 2016, le déficit commercial de la France est de 48,1 milliards d'Euros<sup>1</sup>.

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 ici aux directeurs et aux cadres supérieurs de ces entreprises pour leur demander de réfléchir à leurs méthodes de management. Les organisations patronales attribuent les difficultés des entreprises aux taxes, au code du travail, à l'assurance-chômage etc. mais jamais aux méthodes de management. Or chacun sait que le succès d'une entreprise dépend dans une large mesure de son aptitude à mettre sur le marché des produits de bonne qualité à des prix compétitifs. Les méthodes de management jouent évidemment un grand rôle dans les processus qui aboutissent à ce résultat.

## Historique

À 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.

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 dépourvu de ressources naturelles, devait relever un formidable défi. Grâce au Commandement Suprême 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 son système de management, leur pays deviendra en cinq ans un acteur important sur la scène internationale<sup>2</sup>.

Dans les mois qui suivent, des ingénieurs annoncent que des gains de productivité de 30 % ont été obtenus sans faire 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.

---

<sup>1</sup> Le déficit public (76 milliards d'Euros en 2016) est en corrélation avec le solde du commerce extérieur, c'est-à-dire le déficit commercial. Plus les entreprises exportent, plus elles contribuent à réduire le déficit public.

<sup>2</sup> W. Edwards Deming, *Out of The Crisis*, MIT CAES, 1986. Traduction française, *Hors de la crise*, Economica, 2002 (3<sup>e</sup> édition).

L'industrie japonaise tout entière 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**

Deming était proche de Shewhart. Quand ils se sont rencontrés, en 1927, Shewhart était chercheur aux *Bell Telephone Laboratories*, filiale de la société AT&T, dont une autre filiale, *Western Electric*, produisait 10 millions de téléphones par an. En 1924, Shewhart avait été chargé d'étudier la production de l'usine<sup>3</sup>, car la demande ne cessait d'augmenter et les chaînes de fabrication étaient incapables de sortir des produits de bonne qualité en quantité suffisante. Il a cherché à comprendre le problème de la qualité dans une fabrication de série. Autrefois, 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 en 1931 dans un livre de 500 pages<sup>4</sup>.

Toutes les caractéristiques d'un produit subissent des variations ; quand une variation dépasse les limites spécifiées, c'est un défaut. Shewhart a montré que si l'on veut éliminer les défauts sans tenir compte des variations, on ne peut pas améliorer la qualité.

La grande découverte de Shewhart repose sur la distinction entre un état stable et un état instable. Il a montré qu'une amélioration n'est possible que si les variations sont dans un état stable ; donc les efforts du management doivent tendre d'abord à obtenir un état stable en éliminant les causes spéciales de variation. L'outil essentiel de Shewhart, dont je parlerai plus loin, est le graphique de contrôle.

C'est à partir de cette théorie que Deming a mis au point la philosophie de management qu'il présentait dans ses séminaires de quatre jours, entre 1980 et 1993. Plusieurs entreprises françaises de taille intermédiaire la connaissent et l'appliquent avec succès.

## **La philosophie de management de Deming**

Un directeur général qui a été formé aux méthodes de management enseignées dans les grandes écoles et les universités considère que sa principale responsabilité, outre la recherche d'une bonne rentabilité du capital, est de mettre en oeuvre un système de management lui permettant de contrôler toutes les activités de l'entreprise par l'intermédiaire de ses proches collaborateurs et collaboratrices, qui constituent le comité de direction.

Mais quand le directeur général est fidèle à la philosophie de Deming, son attitude est très différente<sup>5</sup>. Tout en animant le comité de direction, il estime que sa principale responsabilité est de donner le maximum de cohérence et de continuité aux objectifs de l'entreprise, et de mettre en oeuvre des moyens efficaces pour les atteindre. Il fixe à l'entreprise une double mission : fournir aux clients les meilleures prestations pour le prix le plus faible, et assurer aux salariés un travail stable.

---

<sup>3</sup> La grande usine de *Western Electric*, près de Chicago, employait 46 000 personnes, principalement des femmes. C'est là que le fondateur de la sociologie du travail, Elton Mayo, a fait ses célèbres expériences, entre 1927 à 1932. Il est fort probable qu'il y a rencontré Walter Shewhart.

<sup>4</sup> Walter A. Shewhart, *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, Van Nostrand, 1931.

<sup>5</sup> Claude Cavey fait une description complète de la philosophie de management de Deming dans un mémoire d'anthropologie de la santé : *Un chemin vers la qualité*. Il a soutenu sa thèse avec succès en 2007 à l'Université de Paris XI (Nanterre). On notera que Claude Cavey est un chef d'entreprise, ce qui donne un intérêt tout particulier à ce document. <http://www.fr-deming.org/MemoireCavey.pdf>

### ***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 par objectifs), qui consiste à fixer des objectifs individuels avec des menaces de sanctions s'ils ne sont pas tenus est donc 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.

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

Le chef d'atelier possède des connaissances élémentaires en statistique. Il apprend aux opérateurs à utiliser des graphiques de contrôle<sup>6</sup> pour détecter les causes spéciales de variation. Il organise avec eux 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. Elle est également valable pour une société de service.

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

Les salariés, peuvent, s'ils le désirent, participer aux innovations. 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, suivant le cycle PDCA, 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 malheureusement trop répandue.

« Nous avons créé un environnement de travail qui offre à l'esprit humain des possibilités infinies » écrivait en 1970 Kaoru Ishikawa, fondateur du mouvement japonais des cercles de contrôle de la qualité<sup>7</sup>.

## **Conclusion**

Les relations entre un chef et ses subordonnés sont trop souvent des relations de méfiance. Le management traditionnel, qui jouit de la faveur des organisations patronales, incite les cadres, 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 faire qu'au prix d'une profonde réforme des méthodes de management. C'est pourquoi je conseille aux directeurs et aux cadres supérieurs qui souhaitent améliorer la compétitivité de leur entreprise de faire l'apprentissage de la philosophie de Deming.

*Janvier 2018*

---

<sup>6</sup> Le graphique de contrôle (control chart), inventé par Shewhart, est un outil de management essentiel à la philosophie de Deming. Son usage est fréquent dans les entreprises japonaises, tandis qu'il est rarement utilisé en Europe et aux Etats-Unis. J'ai relevé dans la littérature technique de nombreux contresens à ce sujet. Ouvrage de référence : *Statistical Quality Control Manual*. <http://www.fr-deming.org//WECSQ.pdf>

<sup>7</sup> *QC Circle Koryo – General principles of the QC Circle*, JUSE 1970