L'économie bousculée par le covid

par Jean-Marie Gogue
Président honoraire de l'AFED

Je ne suis guère optimiste en ce qui concerne l'avenir de l'économie française. Un rapport de l'INSEE montre que, pour les seuls produits industriels, le déficit du commerce extérieur est passé de 14 milliards d'euros en 2015 à 22 milliards en 2018. Mais qui peut prévoir l'avenir de l'économie dans un monde en plein chaos ?

Il y a dix ans encore, on pouvait croire que certaines entreprises françaises avaient mis en pratique des méthodes de management originales, inspirées de ce qui se faisait de mieux chez nos concurrents étrangers et adaptées à la culture française. Des livres ont été écrits à ce sujet, sous des titres ronflants, où elles sont présentées comme des entreprises exemplaires. Mais en les observant de près, force est de constater qu'il n'y a aucune différence fondamentale entre ces entreprises et les autres entreprises françaises en ce qui concerne l'organisation, la gestion, la stratégie et la vie de tous les jours. Elles ont les mêmes pratiques financières, les mêmes pratiques sociales et les mêmes pratiques commerciales. Elles n'ont pas connu plus de succès ou d'échecs que les autres entreprises pendant la même période. Le seul facteur de différenciation est le discours tenu par leurs dirigeants.

En France, l'opinion publique se résigne trop facilement à voir que son industrie perd constamment de l'importance dans le monde. C'est peut-être parce que nous avons encore quelques motifs de satisfaction, quelques belles réussites industrielles qui sont mises en avant par la presse. C'est rassurant, mais il est bien dommage que ces entreprises ne soient pas plus nombreuses.

Une structure hiérarchique informelle est en train de s'établir dans le monde entre les entreprises. À l'heure actuelle, on voit déjà quelques entreprises dominer le marché de tout un secteur industriel. Il n'est pas absurde d'imaginer que dans quelques décennies chaque secteur industriel sera dominé par un leader mondial qui imposera sa volonté aux autres entreprises de ce secteur.

Fort heureusement, il existe, pour une entreprise française, un excellent moyen de rompre cet enchaînement fatal afin de mieux se placer dans la hiérarchie économique du troisième millénaire. C'est une étude approfondie du TQM, c'est-à-dire du « management total de la qualité », par le président, le directeur général et les membres du comité de direction¹, en gardant constamment à l'esprit que tous sont concernés par ce nouveau type de management, que ce n'est pas seulement l'affaire de leurs « spécialistes de la qualité ». Il suffirait que le comité de direction tienne une réunion spéciale une fois par semaine pour faire le point sur les connaissances acquises par chacun. Un mois plus tard, le comité de direction pourra lancer un vaste programme de formation du personnel, comme ce que les entreprises japonaises ont fait à partir de 1960, et mettre progressivement en œuvre les méthodes du TQM dans toute l'entreprise, ce qui prendra plusieurs années, trois ou quatre ans peut-être pour les grandes entreprises. Pour les entreprises de taille intermédiaire, cette mise à niveau ne devrait prendre qu'une année si la direction générale fait preuve de détermination.

Un usage généralisé des graphiques de contrôle dans les sites de production me semble nécessaire à la compétitivité des entreprises françaises. Les directeurs d'usine rechignent à les utiliser, car ils savent bien que cette méthode bouleverserait de fond en comble la marche de leurs ateliers. C'est une véritable révolution, mais c'est le prix à payer pour fabriquer des produits sans aucun défaut en sortie de chaîne.

Il faut savoir enfin que le TQM n'est pas compatible avec la méthode dite « management par objectifs » ou MBO (Management By Objectives) qui consiste à donner des objectifs chiffrés à tous les niveaux de l'entreprise, du directeur de département au plus modeste chef d'équipe. Cette méthode, préconisée par de grands cabinets de conseil, doit être totalement abolie. Certes, il est souvent utile de donner des objectifs, mais le seul type d'objectif qu'il est possible de donner en restant fidèle aux principes du TQM est d'améliorer durablement une performance jugée insuffisante, aucun chiffre n'étant précisé, en indiquant, si possible, les moyens d'obtenir cette amélioration.

Les grandes écoles, à commencer par Polytechnique et HEC, sont concernées au premier chef par cette réforme du management. En particulier, il me paraît nécessaire d'apprendre aux futurs cadres supérieurs de l'industrie et du commerce comment juger de la stabilité d'un processus, ce qui leur éviterait de faire plus tard des erreurs de décision préjudiciables à leur entreprise. La notion de stabilité statistique est à la base de l'enseignement de Deming. Je dois aussi rappeler qu'un simple coup d'oeil sur une série de résultats numériques ne permet pas de dire qu'un système est stable ou instable ; un graphique de contrôle est indispensable.

Versailles, le 23 janvier 2021

¹ Je leur recommande particulièrement : *W. Edwards Deming* ; *Hors de la Crise* ; *Economica 2002*