

GERER POUR GAGNER

par John NEWCOMB

La concurrence internationale continue de s'intensifier, et les parts du marché sont menacées. Que doit faire une société pour relever le défi ? Avant d'examiner cette question en détails, voyons comment nous en sommes arrivés là.

Il faut être conscient de deux choses d'abord, quels sont les événements qui réduisent actuellement notre capacité à affronter la concurrence ? Ensuite par quel enchaînement de circonstances sommes nous réduits à cette situation.

La population se multiplie : nous peuplons la terre à un rythme effréné et nous ne savons pas comment le ralentir.

Les ressources naturelles s'épuisent : nous exploitons nos matières premières et notre énergie, sans qu'il y ait le moindre programme concerté.

Notre appétit est plus grand que jamais : nous voulons tout, et tout de suite.

Les économies deviennent interdépendantes : tous les pays doivent s'engager dans le commerce international, on ne peut plus vivre en vase clos.

Les approvisionnement deviennent incertains : personne ne peut être sûr de ses sources d'approvisionnements en matières premières et en énergie.

Les gouvernements deviennent instables : on ne peut plus prédire sérieusement qui seront dans quelques années les pays amis et ennemis.

La pollution gagne du terrain : les risques de catastrophe écologique augmentent, les radiations nucléaires se développent ainsi que les pluies acides, les déchets toxiques etc...

En conclusion : ceux qui ont quelque chose essayeront de la garder. Ceux qui n'ont rien essayeront d'obtenir quelque chose.

Les nations exploiteront la situation dans le sens de leurs intérêts, la concurrence va s'intensifier sous toutes ses formes : commerciale, idéologique, terroriste, militaire, etc...

Toutes les nations sont contraintes maintenant à adopter un rythme plus rapide. Pour s'adapter à des conditions qui évoluent rapidement. C'est pour nous allons développer de nouvelles technologies, nous allons développer de nouvelles organisations sociales, et nous allons accepter de nouvelles contraintes sociales. Tous ces changements vont obliger les gouvernements à changer leurs méthodes.

Nous sentons bien que la concurrence commerciale atteint aujourd'hui un niveau extraordinaire ; certains craignent que si la pression de cette concurrence devient trop forte nous pourrions voir apparaître une concurrence militaire malheureusement une guerre nucléaire, c'est mauvais pour les affaires.

De nombreux observateurs pensent que si l'Argentine a essayé de contrôler les îles Malouines c'est peu en raison de l'histoire de ces îles. Mais c'est beaucoup plus en raison de l'existence de sources d'énergies et l'on peut supposer que c'était seulement un premier pas pouvant conduire au contrôle des ressources de l'Antarctique.

Mais la guerre des Malouines a donné au peuple argentin un sentiment d'unité ; Souvent une compétition militaire fait apparaître une identité nationale.

Une compétition commerciale provoque une réaction inverse c'est un facteur de division, chacun devient un ennemi. Elle détruit les infrastructures et le rétablissement est très difficile. Une compétition commerciale lorsqu'elle est bien équilibrée peut profiter à tous. Mais lorsqu'elle est mal équilibrée elle est très destructrice.

Nos dirigeants politiques et industriels ne sont pas préparés à faire une bonne gestion dans une période d'intense compétition commerciale. Notre système de libre entreprise ne crée pas nécessairement des compétences qui permettraient à nos dirigeants de bien prendre en compte ces nouvelles contraintes. Il faut nous y préparer.

Or tout ce que l'on peut lire maintenant semble dénigrer le management américain et vanter le management japonais. C'est Mark Twain qui a dit : "il est très difficile de faire de la publicité au moyen du bon exemple car il est ennuyeux".

UN PEU D'HISTOIRE

La première "Révolution industrielle" aux Etats Unis est attribuée à Fréderick Winslow Taylor, américain né à Philadelphie en 1856. Dans sa jeunesse il s'était préparé à entrer à l'Université de Harvard, mais il en fut empêché par une défaillance de sa vue. Il resta en Pennsylvanie pour travailler dans l'industrie. Taylor est connu surtout par ses travaux à Bethlehem Steel, où il étudia les mouvements des ouvriers qui chargeaient et déchargeaient les pièces. Il nota de quelle manière ils chargeaient, les distances entre leurs points de départ et d'arrivée, combien de temps ils restaient et même la nature des muscles qui étaient utilisés dans les opérations. Il organisa ensuite leurs efforts afin de doubler leur rendement sans augmenter leur fatigue. Ce travail est à la base de ce qu'il développa plus tard sous le nom de : "Organisation Scientifique du Travail".

Afin de mieux comprendre Taylor dans ses jeunes années, examinons quelques phrases de son livre "Utopie Industrielle". Taylor disait : Le caractère est l'aptitude à vous contrôler vous-même physiquement et moralement, l'aptitude à faire des choses désagréables... Il est difficile de trouver un travailleur compétent qui ne passe pas un temps considérable à chercher comment il pourra travailler le plus lentement possible et convaincre son employeur qu'il va à la bonne vitesse".

Et voici ce que Taylor proposait comme solution à ce problème : "Dans notre système il ne faut dire à l'ouvrier que ce qu'il doit faire et comment il doit le faire. Toute amélioration qu'il apporte aux ordres qui lui sont donnés doit le pénaliser... vous n'obtiendrez les meilleurs résultats

possibles que lorsque toutes les machines seront conduites par des hommes de plus petit calibre et par conséquent moins chers que ceux dont vous aviez besoin dans l'ancien système".

Cette vision de l'individu par Taylor était certainement partagée par beaucoup d'autres à cette époque. Mais Taylor, c'est probable, faisait certainement ce que ses patrons attendaient de lui. S'il avait prêché alors la philosophie du docteur Deming ou du docteur Juran, il aurait probablement terminé sa carrière comme chef d'équipe au fond d'un atelier.

Aujourd'hui il est difficile d'évaluer l'époque cahotique dans laquelle Taylor vivait y rien n'était organisé et tout semblait s'installer pour toujours. Mais je ne suis pas sûr que nous ayons fait beaucoup de progrès depuis. Ce que Taylor a introduit dans l'histoire économique des Etats Unis est toujours valable chez nous. Il proclame : "Travailleurs, laissez votre cerveau à la porte et si vous prenez la responsabilité d'arrêter les machines parce qu'elles font des pièces défectueuses, vous en subirez les conséquences".

Ironie du sort, vers la fin de sa vie Taylor a reconnu que ses idées d'autrefois avaient dévasté l'industrie par la recherche de gains à court terme. Il apporta le témoignage suivant devant une commission de la chambre des représentants des Etats Unis :

"L'organisation scientifique du travail n'est ni un dispositif producteur d'efficacité, ni un nouveau système de primes, ni une méthode pour payer les gens. Elle ne consiste pas à tenir un chronomètre devant un ouvrier et à prendre des notes à son sujet. Ce n'est pas une étude de temps. Ce n'est pas une analyse du mouvement de l'individu. Ce n'est aucun des dispositifs que l'homme de la rue a en tête quand on lui parle de l'organisation scientifique du travail. Maintenant à la base de l'organisation scientifique du travail il y a une complète révolution de pensée de la part du travailleur engagé dans un établissement. Pour une entreprise, c'est une complète révolution de pensée de la part de ces hommes, concernant leur devoir envers leur travail, leurs collègues, leur patron. C'est une complète révolution de pensée de la part aussi de ceux qui dirigent : le contremaître, le chef de service, le directeur. C'est une complète révolution de pensée de leur part envers leurs ouvriers et envers tous leurs problèmes journaliers. Et s'il n'y a pas des deux côtés, cette complète révolution de pensée l'organisation scientifique du travail n'existe pas.

Il faut substituer cette nouvelle idée de coopération et de paix à la vieille idée de discord et de guerre. Des deux côtés il faut reconnaître qu'il est essentiel de substituer une investigation scientifique et une connaissance exacte aux vieux modes de décision sur des opinions individuelles".

Le témoignage a été rapporté en 1983 dans une revue japonaise. L'auteur ajoute que le docteur Deming et le docteur Juran ont été les premiers à lancer ce style de management au Japon.

Devons-nous copier un modèle asiatique ?

Chaque fois que maintenant, je pense, que nous ne plaidons pas pour quelque chose de nouveau dans notre pays, mais que nous rappelons des systèmes de gestion qui ont été créés et pratiqués aux Etats Unis depuis longtemps, aujourd'hui les changements commencent à se faire. Nous commençons à admettre que la seule solution pour affronter la concurrence est d'utiliser entièrement les ressources de chacun.

Nous apprenons maintenant à diriger des systèmes de gens, de machines pour la qualité, la productivité et la position concurrentielle.

Afin de mieux comprendre ces changements nous devons nous poser un certain nombre de questions fondamentales.

- quels talents sont nécessaires à notre compétitivité
- comment les acquérir
- comment les exploiter
- comment protéger notre position

Que doivent faire les directeurs ? Doivent-ils introduire ces programmes dont nous entendons parler constamment : direction par objectif, cercle de qualité, qualité de vie au travail, robotique, ateliers flexibles, programmes de management participatif, etc... ? Ces programmes ont un certain mérite, mais ils ne servent à rien si on les introduit comme une mode du jour pour réssoudre tous nos problèmes.

Ils ne réussissent que lorsqu'il sont introduits dans une entreprise, une division ou un établissement dont la direction est déterminée à changer.

Vous avez peut être entendu parler de cet homme politique qui prenait son petit déjeuner avec un comité pour une élection législative. Il leur demanda s'ils étaient motivés ou bien déterminés. Lorsque l'un de ses amis lui demanda d'expliquer la différence il montra son assiette où il y avait des oeufs au bacon et il donna l'explication suivante la poule était motivée mais le cochon était déterminé.

L'avantage technologique significatif que les Etats Unis ont conservé sur leurs concurrents est maintenant battu en brèche. Ce n'est pas tellement parce que nous avons permis l'exportation de nos technologies, mais parce que nous utilisons mal nos technologies, nous abaissons constamment la valeur de nos innovations en les appliquant à des systèmes et à des produits de basse qualité. Nous produisons des produits militaires et civils qui ne peuvent pas supporter des essais qui correspondent à un usage normal. Nous devons comprendre comment nous devons diriger nos systèmes de personnes et de machines, afin de produire des biens répétables et fiables au plus faible coût. Je ne fais pas simplement allusion à l'augmentation de la vitesse des processus pour que les gens ressemblent de plus en plus à des machines. Taylor lui même a reconnu l'erreur de cette approche. Je veux dire que les directeurs doivent améliorer les systèmes dont ils sont responsables qu'ils en soient les créateurs ou les animateurs. Les directeurs doivent travailler sur les systèmes ou sur les méthodes et avec l'aide des hommes qui travaillent dans les systèmes et doivent les améliorer. Le docteur Deming, et le docteur Juran, tous les deux, ont observé que 85 % du temps où il y a des problèmes. C'est la faute du système, pas du travailleur.

C'est la direction qui a la responsabilité d'utiliser pleinement tous les actifs de la compagnie. Parmi les actifs les plus importants il y a les hommes. Lorsqu'il faut apporter des changements à un système ces changements sont identifiés plus vite et mieux par les personnes qui travaillent dans le système.

Il faut fournir à chacun les outils les plus appropriés pour faire le travail. Vous assurerez votre productivité lorsque vous augmenterez la qualité de vos processus ceux qui concernent les hommes et les machines présentent des variations statistiques que l'on ne peut pas comprendre sans utiliser le langage statistique. Il y a des années que la valeur des applications statistiques à la fabrication et à d'autres processus a été comprise ; le docteur Walter Shewhart a écrit en 1931 un livre intitulé "contrôle économique de la qualité des produits manufacturés".

Le docteur Dodge et le docteur Edwards des laboratoires Bell ont apporté à ce travail une contribution importante. Le docteur Deming continue de le faire aujourd'hui. Il y a plusieurs années le docteur Dodge disait : "vous ne pouvez pas inspecter la qualité dans un produit il faut la construire avec le produit. Le contrôle du processus est aussi important que l'inspection du produit et ce sont les gens qui travaillent dans le système qui le font le mieux. Il faut donner aux gens qui travaillent dans le système une formation qui leur permette de pratiquer l'autocontrôle afin de supprimer la production de produits défectueux. Quand ceci est fait, on peut faire d'autres améliorations importantes sur le processus.

Faisons clairement la différence entre le produit et le processus. Le processus que ce soit pour fabriquer des produits de haute technologie ou de basse technologie est souvent un processus de haute technologie.

Si la conception du produit est de grande qualité et si le processus qui fait le produit est également de grande qualité, le coût de production est faible et les parts de marché sont assurées. Mais si en revanche la qualité du processus est faible il est impossible de dire si la conception du produit est bonne. Mais de toute façon ceci n'a pas d'importance. Le seul moyen de rester compétitif en augmentant la productivité est de faire constamment les efforts pour améliorer la qualité. Il faut que cela devienne pour nous un nouveau mode de vie. Récemment un de mes collègues me disait que c'est quelque chose comme l'acupuncture. Cela soigne, cela ne fait pas mal mais il faut planter les aiguilles profondément.

Chaque directeur devrait fixer des objectifs pour la qualité en accord avec les objectifs généraux pour la qualité dans son organisation ; ces objectifs doivent être réalistes, ils ne doivent pas ressembler à des slogans pour récupérer les travailleurs. Le directeur doit leur donner les moyens de maîtriser leur travail, et montrer par l'exemple comment ils peuvent atteindre leurs objectifs. La direction doit éliminer tous les obstacles possibles pour l'amélioration de la qualité. Si des cloisons continuent d'exister entre les services, le système de production ne peut pas être traité comme un système unique. Le système de production comprend la recherche, le développement, les méthodes, la fabrication, les ventes et le client. S'ils sont réunis la résultante de leurs efforts sera plus grande que s'ils sont séparés ; les gens sont fiers quand ils produisent régulièrement de bons produits lorsque leurs clients sont satisfaits. Ils sont fiers lorsque le produit arrive à la bonne destination dans des délais prévus, lorsque le client sourit au vendeur et lorsque l'employé voit un regard de reconnaissance dans les yeux de son chef de bureau.

Pour réussir cela il faut utiliser des méthodes dont la fiabilité a été prouvée. Mais il faut les utiliser complètement sans jamais oublier que chacun a la responsabilité de faire le meilleur travail possible. Il ne faut pas que ce soit la base qui entraîne les directeurs dans cette direction.

Il est foncièrement mauvais d'insister sur la qualité au début de chaque trimestre et sur la quantité à la fin sans plus se soucier de la qualité. Enlevez les barrières entre les services, organisez des comités qualité afin de maintenir la cohérence. Utilisez les processus de contrôle statistique, chaque fois que c'est possible, afin d'éviter la subjectivité. Créez des cercles de qualité, formez des groupes de travail. Développez ces initiatives verticalement et horizontalement dans votre organisation. Créez un total quality control. Dans son livre, "les dix commandements" John Naisbitt remarque : "la société américaine est toujours en mouvement, de l'ancien vers le nouveau. Dans les peines et les incertitudes présentes, la restructuration de l'Amérique se poursuit implacablement".

A PROPOS DE L'AUTEUR

John E. Newcomb est directeur associé de l'Institut de Technologie du Massachusetts, au département des méthodes avancées. Consultant international, il enseigne la gestion de la qualité, avec le docteur Deming dans plusieurs pays. Il a fondé, en 1984, l'Institut Américain pour la qualité et la productivité.

-