# LES 14 POINTS et LES 5 MALADIES

# PRÉSENTATION DES 14 POINTS DE MANAGEMENT DE (W.E. DEMING)

L'ouvrage intitulé « Out of the crisis / Hors de la crise » publié par WE DEMING en 1982 a pour objectif la transformation du style de management des dirigeants qui pour l'auteur est la seule vraie raison des difficultés des entreprises habituellement attribuées aux pertes de marché, à la concurrence, au dépassement des coûts, à la dépréciation des stocks, ...

Dans cet ouvrage DEMING considère que le nouveau modèle de management qui doit permettre de sortir de la crise et gagner en productivité devra satisfaire les 14 points suivants, relatifs au management.

#### **POINT 1 - GARDEZ LE CAP**

• Gardez le cap de votre mission en améliorant constamment les produits et les services. Le but d'une entreprise est de devenir compétitive, d'attirer des clients et de donner du travail.

La recherche de profits rapides pour faire face aux problèmes ne permet pas de pérenniser durablement l'entreprise pour les 20 ou 30 ans à venir. Pour cela il faut innover, fournir des ressources dans la recherche et la formation, et améliorer sans cesse la conception du produit et raisonner sur des investissements sur le long terme.

## POINT 2 - ADOPTEZ LA NOUVELLE PHILOSOPHIE

 Adoptez la nouvelle philosophie. Nous sommes dans un nouvel âge économique. Les dirigeants occidentaux doivent s'informer de leurs nouvelles responsabilités et conduire le changement.

Le changement passera par une révolution culturelle des dirigeants. Il ne faut plus accepter le niveau d'erreurs, de défauts, de matières premières non adaptées, de travailleurs qui ne connaissent pas les tâches à accomplir et n'osent pas demander, de supervision inadéquate et inefficace, de management qui ne soit pas ancré dans l'entreprise, de nomadisme professionnel des cadres.

#### POINT 3 - NE VOUS REPOSEZ PAS SUR LE CONTROLE FINAL

Faites en sorte que la qualité des produits ne demande qu'un minimum de contrôles et de vérifications.
Intégrez la qualité au produit dès la conception.

L'inspection finale ne permet pas d'améliorer la qualité ; elle est inefficace et coûteuse. En revanche, l'analyse d'échantillons réguliers et l'utilisation d'outils statistiques permet de garantir la maîtrise du process.

#### POINT 4 - N'ACHETEZ PAS AU PLUS BAS PRIX

 Abandonnez la règle des achats au plus bas prix. Cherchez plutôt à réduire le coût total. Réduisez au minimum le nombre de fournisseurs par article, en établissant avec eux des relations à long terme de loyauté et de confiance.

Le prix n'a pas de sens s'il n'est pas mis en relation avec la qualité du produit acheté. De plus, choisir toujours le moins disant conduit à des changements réguliers de fournisseurs, qui obligent à des modifications de réglages de process, qui peuvent prendre du temps et générer des produits non-conformes.

#### **POINT 5 - PLANIFIEZ MIEUX**

 Améliorez constamment tous les processus de planification, de production et de service, ce qui entraînera une réduction des couts.

La qualité doit être conçue à l'origine du produit. Dès lors que les plans, le prototype, le lot d'essai quittent le bureau d'études ou le service Recherche de Développement, les dés sont jetés : si le produit est difficile à fabriquer, il y aura des défauts. Il faut s'efforcer de réduire la variabilité du produit fini. On doit améliorer entre deux productions. Pourquoi répéter les mêmes erreurs ?

## **POINT 6 - FORMEZ EN PERMANENCE**

Instituez une formation professionnelle permanente.

DEMING est partisan d'instaurer une formation permanente dans l'entreprise, à commencer par la formation de l'encadrement. Les managers doivent s'attacher à éliminer tout ce qui empêche les opérateurs de travailler efficacement. Il faut aussi absolument éliminer les variations des critères d'acceptabilité.

## **POINT 7 - INSTITUEZ LE LEADERSHIP**

• Instituez le leadership, nouvelle manière pour chacun d'exercer son autorité. Le but du leadership est d'aider les hommes et les machines à mieux travailler. Révisez la façon de commander.





# **LES 14 POINTS et LES 5 MALADIES**

(Outil de Management)

Le travail des managers n'est pas de superviser, mais de travailler sur les sources d'amélioration, sur « l'intention de qualité » du produit – Il recommande de remplacer les éléments de sortie des processus (les cadences, les spécifications, les objectifs) par le leadership, orienté « conception et organisation. » pour fournir à chacun des raisons d'être fier de son travail.

#### **POINT 8 - CHASSEZ LA CRAINTE**

Chassez la crainte, afin que tout le monde puisse contribuer au succès de l'entreprise.

Pour DEMING la peur d'être pris en défaut, est générateur de non-qualité, de non-efficience. Personne ne peut donner sa meilleure performance s'il ne se sent pas en sécurité », c'est-à-dire sans crainte d'exprimer ses idées, ou de poser des questions.

## **POINT 9 - CASSEZ LES BARRIERES ENTRE SERVICES**

 Détruisez les barrières entre les services. Le travail dans un esprit d'équipe évitera que des problèmes apparaissent au cours de l'élaboration et de l'utilisation des produits.

Ce point permet de rappeler que chacun possède un client dans l'entreprise en aval de son processus, et que la R&D, comme les achats ne conçoivent et n'achètent pas uniquement pour le client final. La recherche d'optimums locaux est un leurre c'est la performance globale qu'il faut viser.

## **POINT 10 - SUPPRIMEZ LES SLOGANS**

 Supprimez les exhortations et les formules qui demandent aux employés d'atteindre le zéro défaut pour augmenter la productivité. Elles ne font que créer des situations conflictuelles.

Les slogans du style « Faire bon du premier coup », « la satisfaction de nos clients est notre première priorité, », « Je suis le premier élément de l'amélioration » sont démotivateurs parce qu'ils qui sont hors de portée de l'opérateur lorsque c'est la variabilité des processus qui génère la non qualité.

## **POINT 11 - SUPPRIMEZ LES QUOTAS**

 Supprimez les quotas de production, ainsi que toutes les formes de management par objectifs. Ces méthodes seront remplacées par le leadership.

DEMING démontre que les individus adaptent individuellement leur manière de faire à l'objectif au détriment de performances collectives (plus d'entre-aide, allongement des tailles de lot, ...) Si le processus est stable il sera capable de délivrer l'objectif.

## POINT 12 - PERMETTEZ AUX SALARIES D'ETRE FIERS DE LEUR TRAVAIL

 Donner de la visibilité aux salariés en réduisant les postes précaires « CDD et intérim » Supprimez les obstacles qui empêchent les employés, les ingénieurs et les cadres d'être fiers de leur travail.

## POINT 13 - INSTITUEZ UN PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT PERSONNEL

 Instituez un programme volontaire de formation et d'amélioration personnelle. Il s'agit d'organiser le développement individuel des personnels. On ne manque pas de bons travailleurs, on manque de travailleurs possédant une réelle expertise, capables de s'élever en apprenant.

## POINT 14 - MOBILISEZ L'ENSEMBLE DU PERSONNEL

- Mobilisez tout le personnel de l'entreprise pour accomplir la transformation. Transformez le modèle managérial.
- 1. Le management s'engage à transformer l'entreprise.
- Le management accepte l'idée que son engagement risque de susciter le rejet ou la marginalisation de la part de ses pairs.
- 3. Le management communique largement dans l'entreprise le besoin de changer.
- 4. L'organisation doit être revue pour identifier les processus, et les processus doivent faire l'objet de l'amélioration continue (c'est là que DEMING présente ce qu'il nomme le SHEWHART Cycle, que tout le monde appellera dès lors « la roue de DEMING! »).
- 5. Le management commencera le plus tôt possible, et à rythme soutenu, la construction de cette nouvelle organisation.
- 6. Chacun peut faire partie d'une équipe ; une équipe a un client ; chacun peut proposer des idées d'amélioration des processus.
- 7. Démarrez la mise en place d'une organisation dans laquelle le leadership sur la qualité et les statistiques sont au plus près de la direction générale.

## PRÉSENTATION DES 5 MALADIES MORTELLES DES ENTREPRISES Selon W.E. DEMING

Dans ce même ouvrage, WE DEMING présente ce qu'il a nommé comme étant les cinq maladies mortelles pour les entreprises, celles contre lesquelles les managers devraient se prémunir. Il est frappant de constater que 40 ans plus tard les comportements restent trop souvent les mêmes.

## MALADIE N°1: LE MANQUE DE CONSTANCE DANS LES OBJECTIFS (LA MALADIE PARALYSANTE)

Si l'activité au début d'un mois, ou d'un trimestre ou d'un semestre sont en dessous des objectifs il va falloir tout faire pour rattraper la situation au cours de la période en question. Et parfois "tout" faire se traduit par "faire n'importe quoi", du moment que la présentation des résultats comptables est bonne. Pour assurer convenablement cette mission, le directeur général a besoin de sérénité, et l'entreprise a besoin que les objectifs restent stables.

## MALADIE N°2: LA FOCALISATION SUR LES PROFITS A COURT TERME

La tyrannie des résultats trimestriels conduit les managers à tout faire pour satisfaire les comptables, les contrôleurs de gestion, les actionnaires et les analystes financiers. Il suffit le plus souvent d'expédier la marchandise avant la fin du mois, ce qui permet de facturer et de faire entrer les paiements (à recevoir) du bon côté du bilan. Bien sûr, si la qualité est défaillante, si les quantités ne sont pas celles qui avaient été prévues, les réclamations seront inévitables. Mais elles ne seront enregistrées qu'au début du trimestre suivant. Ce qui laissera du temps pour trouver une astuce permettant de maquiller la situation avant l'échéance suivante.

## MALADIE N°3: ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE, SALAIRE AU MERITE, ENTRETIEN ANNUEL

L'idée peut sembler intéressante : on va motiver les individus, ils vont donner le meilleur d'eux-mêmes, voire même se dépasser. Et c'est ce qui se passe : chacun court vers son objectif individuel, craint pour sa survie dans l'équipe, devient égoïste, et c'est l'organisation qui est la grande perdante. Or, le rôle du manager, c'est de créer l'organisation qui sera efficace. S'il met ensuite en place les conditions pour détruire ce qu'il vient de créer, c'est un échec retentissant.

En pratique, il est excessivement difficile de distinguer, dans le résultat atteint par un individu, ce qui relève de son talent, de sa motivation et de son environnement. Punir un salarié qui n'a pas atteint ses objectifs parce que le système a joué contre lui, parce qu'il n'a pas eu de chance cette année-là est tout aussi injuste. Or, c'est très souvent le cas. Le système est stable, il génère des défauts, des échecs, de manière aléatoire. Un jour les résultats sont atteints, le jour suivant ils sont dépassés, ou pas. La motivation n'a rien à voir là-dedans. Seul le hasard va décider du montant de la prime. Instituer une loterie aurait plus de sens, et économiserait de l'énergie!

## MALADIE N°4: LE NOMADISME DES MANAGERS

Il faut du temps pour maîtriser son poste. Déjà, apprendre son métier est long et difficile, mais pour l'exercer dans une entreprise donnée, avec des produits, des matières, des bâtiments, des machines, des collègues, des fournisseurs, des clients, des environnements réglementaires spécifiques, le délai n'est pas négligeable. Or, on assiste souvent à des carrières dans lesquelles le titulaire, obtient une promotion, ou guitte son employeur aussitôt qu'il ou elle commence à tenir son poste. Résultat : l'entreprise encadre son personnel avec des managers qui ne connaissent pas tout, qui font des erreurs, n'ont pas les bons réflexes, font perdre de l'argent...

## MALADIE N°5: NE GERER L'ENTREPRISE QUE SUR LES NOMBRES (COMPTER LA MONNAIE)

Oui, les chiffres sont importants. Mais celui qui ne regarde que son bilan comptable passe à côté des éléments les plus cruciaux pour sa réussite. Mais ceux-là sont moins faciles à formaliser, donc à suivre. DEMING donne alors quelques exemples:

- Les ventes sont multipliées si les clients sont heureux, elles se divisent dans le cas contraire... Un client heureux, dit DEMING, vaut 10 prospects.
- La qualité et la productivité augmentent à chaque fois qu'il y a une amélioration quelque part, chaque fois qu'un accord constructif est passé avec un fournisseur, chaque fois que des barrières entre services tombent.

Les pertes augmentent lorsque les employés ne peuvent pas être fiers de leur travail.

