

W. Edwards DEMING

(1900-1993)

Spécialiste de statistique, Deming engage dès 1938 une réflexion critique sur les méthodes tayloriennes de management. En 1947, Deming est envoyé à Tokyo comme conseiller technique. Il a l'occasion de rencontrer quelques cadres japonais qui s'intéressent à ses théories sur le management et l'invitent à donner des cours et des conférences. L'industrie japonaise, affectée d'une réputation de mauvaise qualité, adopte les théories de Deming et dix ans plus tard les produits japonais commencent à s'exporter.

Ces théories sont restées longtemps ignorées des entreprises américaines, peu disposées à remettre en cause leurs pratiques. C'est en 1980 que les succès de l'économie japonaise ont fait connaître Deming aux Etats-Unis. De 1981 à 1993, il a dirigé 250 séminaires, dont le nombre total de participants s'élève à 120 000. Sous son influence, le style de management s'est profondément transformé en quelques années à l'échelle internationale.

Si son nom reste associé à la démarche de qualité, Deming souligne que cela ne consiste pas à ajouter une nouvelle dimension au management existant, mais à le repenser sur de nouvelles bases et dans une optique d'amélioration permanente (comme le montre la célèbre [roue de Deming](#)). Deming lui-même a résumé ses recommandations aux dirigeants d'entreprise en 14 points qui soulignent la nécessité d'adopter une nouvelle philosophie de management. Les principaux points sont :

- Faire en sorte que la qualité des produits ne demande qu'un minimum de contrôles en intégrant la qualité dès la conception ;
- Abandonner la règle des achats au plus bas prix et réduire au minimum le nombre de fournisseurs par article, en établissant avec eux des relations à long terme de loyauté et de confiance ;
- Améliorer constamment tous les processus de planification, de production et de service, ce qui entraînera une réduction des coûts ;
- Instituer une formation permanente pour tout le personnel de l'entreprise et une forme moderne d'autorité ayant pour but de faciliter le travail des hommes et des machines ;
- Renverser les barrières entre les services pour favoriser le travail en équipe.

Principal ouvrage

Hors de la crise, 1987

