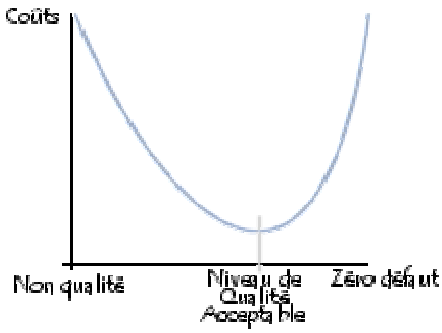
S55-2 PROGRES CONTINU ET MANAGEMENT

Deming : un nom prédestiné :

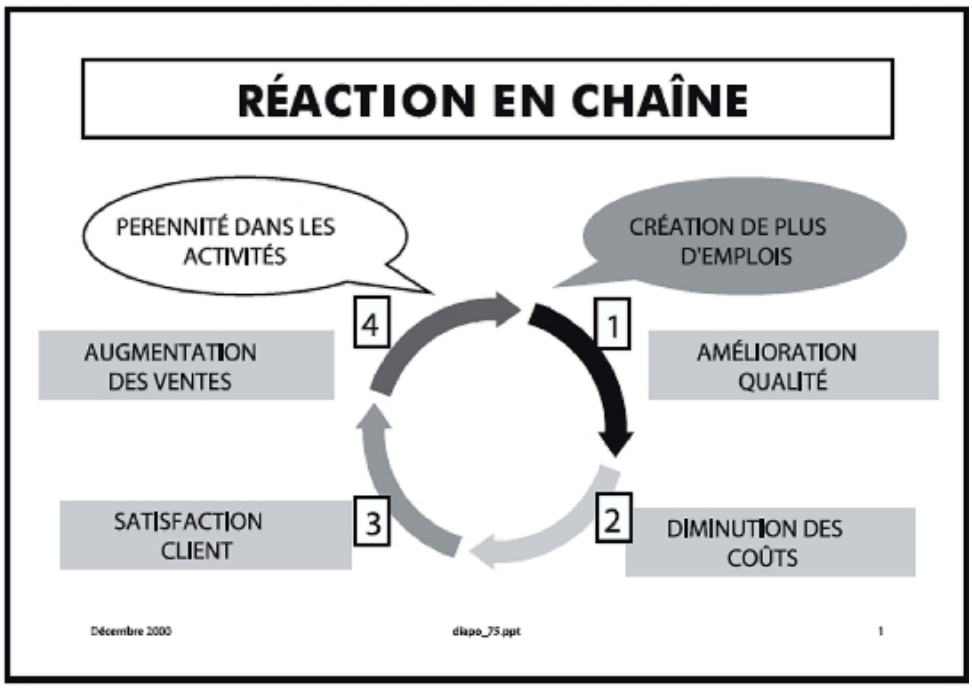
1 La qualité



Il s'agit de trouver le juste équilibre permettant d'éliminer au maximum la non-qualité, afin d'obtenir un bon degré de satisfaction de la clientèle, de les fidéliser et de faire des bénéfices, tout en y consacrant un budget raisonnable
Il est possible d'améliorer un grand nombre de dysfonctionnements à moindre coût, mais, à l'inverse, plus on souhaite approcher la perfection plus les coûts grimpent !
Dans l'absolu, pour les entreprises du secteur privé, il ne s'agit pas tant de répondre de manière exhaustive aux attentes des Clients («Zéro défaut») que d'y répondre mieux que les concurrents.
L'opposé de la qualité, nommé non-qualité, possède également un coût. En effet il s'avère généralement plus coûteux de corriger les défauts ou les erreurs que de «faire bien» dès le départ. Si le défaut ou l'erreur est détecté par le client final (insatisfaction du client, traitement de l'incident, suivi du client, frais de port, etc.).il « coûtera » plus cher à l' unité commerciale

2-Le cycle de l'amélioration continue

L'amélioration de la qualité dans le système a pour conséquence une diminution des coûts de production (moins de rebuts et de retards). La productivité augmente ainsi que la satisfaction des clients grâce à une meilleure qualité. La fidélisation des clients ainsi que les prix plus faibles permettent de gagner de nouvelles parts de marché. L'entreprise reste compétitive sur le marché et elle peut créer de nouveaux emplois.



L'amélioration continue suppose :

a- Une bonne connaissance du fonctionnement de l'organisation
b- Progresser dans le management des hommes

Sur ce dernier point Deming insiste sur le rôle des manager et des chefs de projet qui doivent identifier les CAUSES des erreurs et des problèmes et qui doivent amener l'organisation à opérer des changements dans le système de management
En effet 80% des causes de non-qualité proviennent du management (Deming)
Les manageurs doivent capitaliser les « bonnes pratiques » et assurer leur diffusion au sein de l'entreprise : le coatching devient alors la première réponse aux problèmes de management

La démarche de Deming repose sur quelques points de bon sens :

a- Le client est au coeur de l'entreprise
b- Les manageurs doivent adopter une philosophie du changement (voir Rémazeilhes)

Un problème de vocabulaire ou de conception ?

Élément qualité	non TQM	TQM
Définition qualité	orientée produit	orientée client
Décisions	court terme basées sentiments	long terme basées données
Emphase	détection	prévention
Responsabilité	"département" contrôle qualité (inspecteurs)	tous
Résolution problèmes	directeurs	équipe
Approvisionnement & fournisseurs	prix	partenariats
Rôle des gestionnaires	planifier assigner contrôler renforcer	déléguer coach facilitateur mentor

c- Il faut développer l'auto-contrôle et l'auto-évaluation après chaque fin d'activité afin de capitaliser les « bons savoirs faire » et les « mauvais savoirs faire » sur la base des 7 M (Machines, Milieu, Matières, Main d'œuvre, Méthodes, Mesures d'évaluation, Management) Le manageur travailler sur les sources d'amélioration

d- Le manageur doit prendre en compte le cout d'acquisition global et la profitabilité à moyen et long terme

e- Développer la reconnaissance et la satisfaction des employés et récompenser le mérite car la vraie richesse d'une entreprise c'est les Hommes qui y travaillent

f- Faire disparaitre les freins du changement et encourager une réelle communication interne (et externe en présence de clients !)

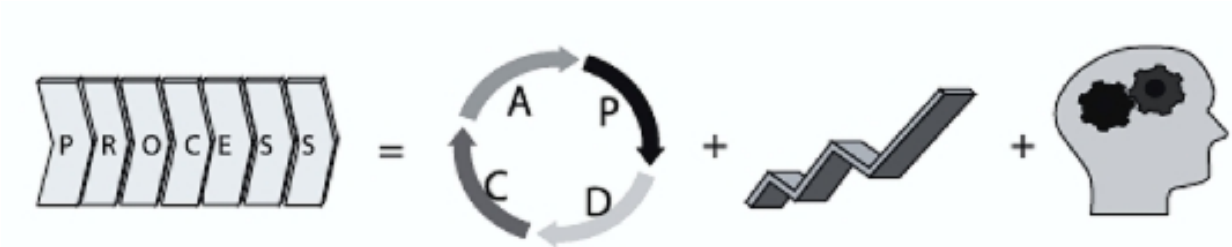
g- Mutualiser et diffuser les informations telles que tableaux de bord, indicateurs, objectifs et moyens (voir Boulanger)

h- Remplacer les « slogans » -qui ne sont que verbiages- par des plans d'actions et de méthodes

Deming prône donc le changement et l'amélioration continue dans tous les domaines : production, commercial, management, administratif…

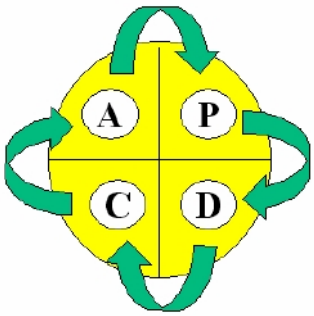
3 Le cycle PDCA

3-1 Démarche de projet (PROCESS) = Amélioration continuelle des process + analyses statistiques (démarche scientifique) + psychologie (Mobilisation des ressources humaines) → **dans le but de satisfaire les attentes implicites et explicites des clients et d'atteindre la zone de dépassement des attentes explicites (OHANA)**

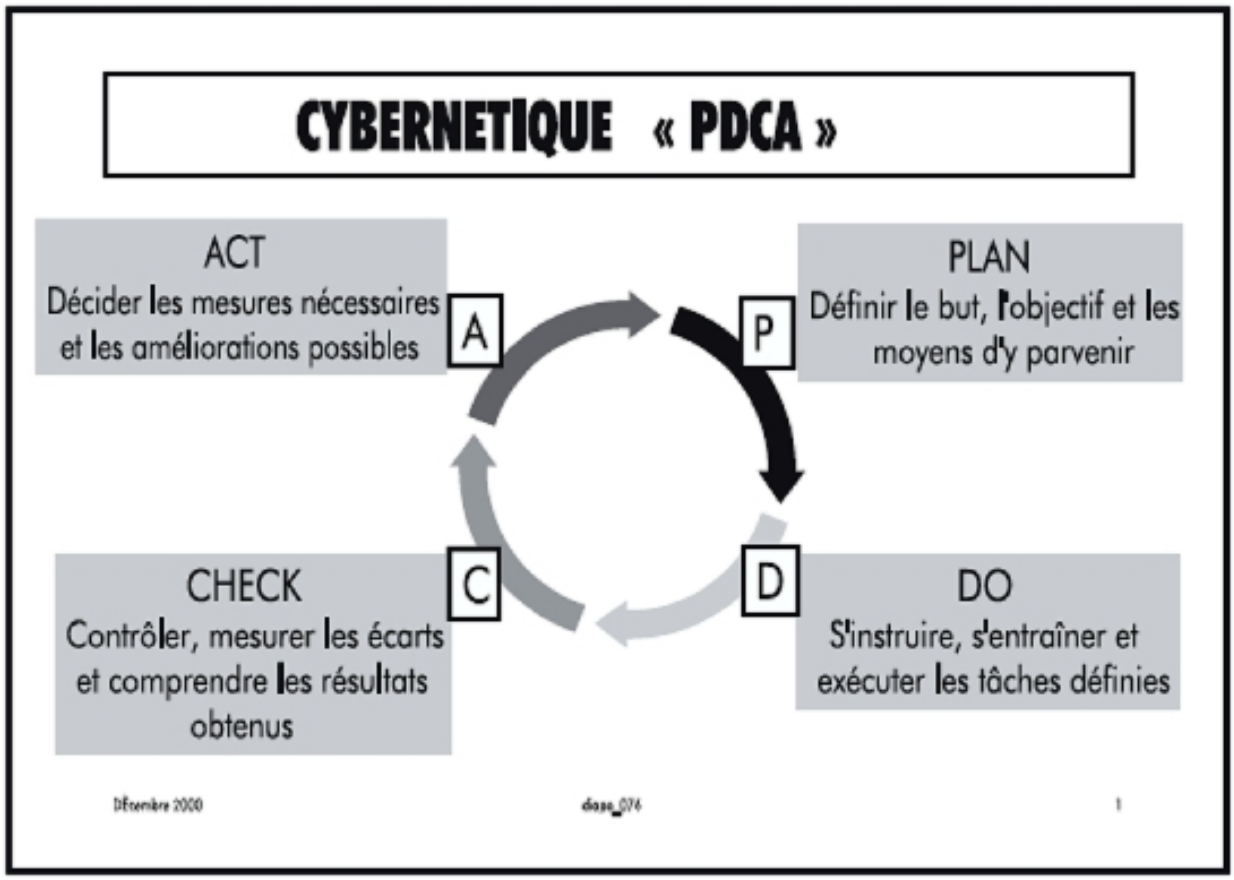


La nouvelle norme ISO 9000 version 2000 redécouvre le système de Deming (CCI Aurélien CANE 2007) …il était temps !

3-2 PDCA
Le cycle P→ D→C→A de Deming (la Roue de deming)



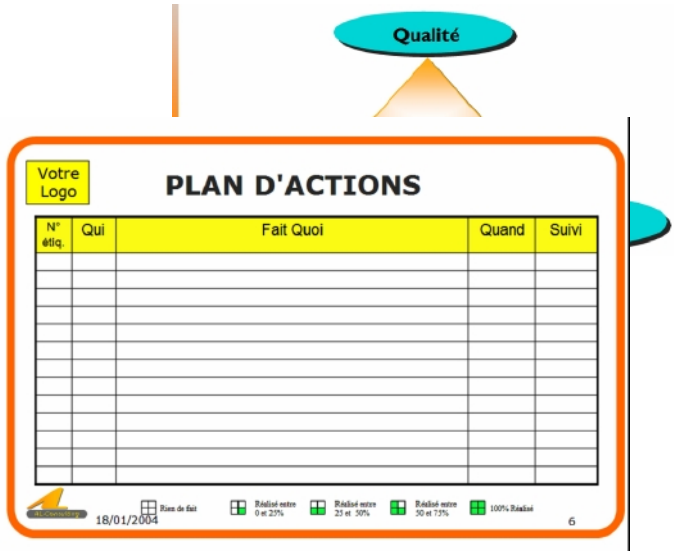
PLAN
Poser les bases, planifier
DO
Mettre en œuvre, réaliser
CHECK
Mesurer, contrôler, suivre
ACT
Tirer les leçons, réagir, améliorer



A intégrer en fin de rapport PDUC, en annexe, à l'oral

PLAN : ce que l'on va faire

- C'est le cahier des charges et l'établissement du prévisionnel
- Etablir un objectif
- Définir le plan d'actions, (QQOQCP)
- Choisir les indicateurs de qualité, coût et délais



DO : faire

- Réalisation et mise en oeuvre

CHECK : mesure, vérification

- Contrôle en le réel et le prévisionnel sur la base d'indicateurs et de tableaux de bord

ACT : décision Amélioration

- Rechercher les points d'améliorations
- Trouver les causes racines des écarts mesurés et appliquer les actions correctives
- Standardiser la meilleure pratique obtenue pour en assurer la pérennité.
- Définir les objectifs pour de nouvelles améliorations.

Il y a « cycle » car à l'issue du contrôle des résultats, si l'objectif n'est pas atteint, on interprète les écarts et on cherche à comprendre Pourquoi ?.
Le cycle peut se dérouler une nouvelle fois avec un nouvel objectif (Plan), de nouveaux moyens (Do)
De plus, pour éviter de "revenir en arrière", on représente une cale sous la roue qui l'empêche de redescendre et qui symbolise par exemple un système d'audits réguliers, ou un système documentaire qui capitalise les pratiques ou les décisions.

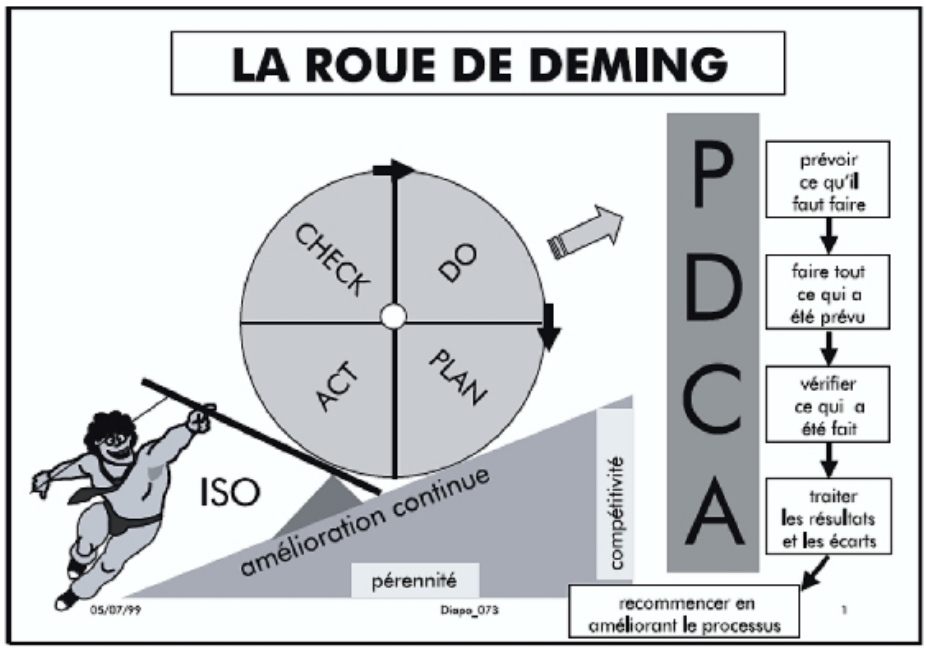
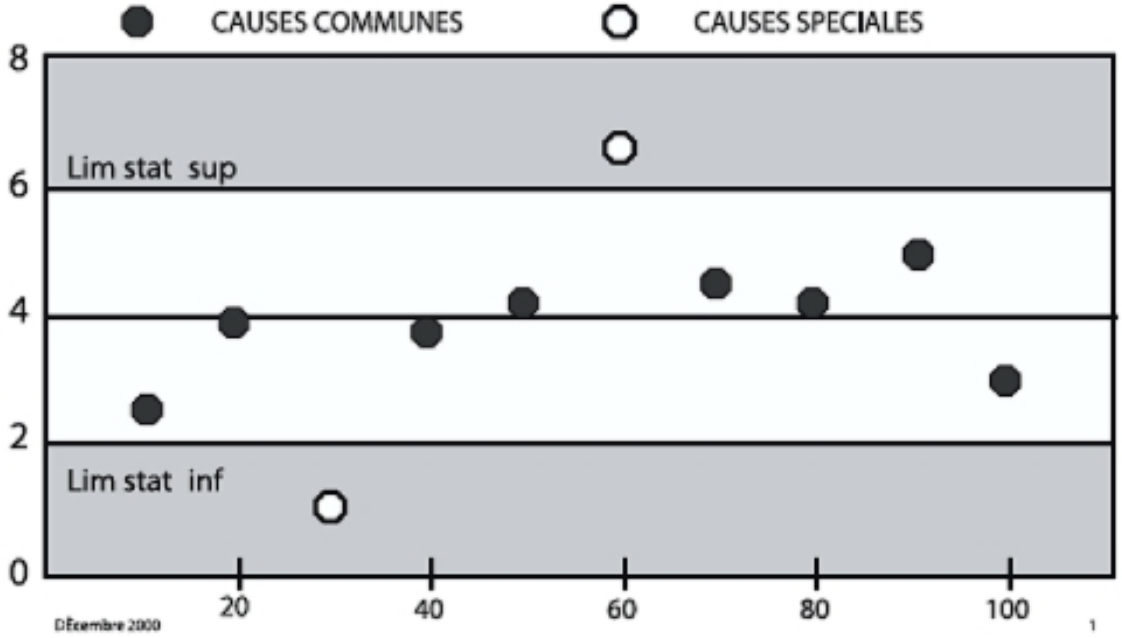


Figure 3.5. PDCA de la « Roue de Deming ».

L'ISO 9001 n'est évidemment pas une cale mais bien un levier pour manager le progrès continu !

3-3 L'usage des statistiques et des analyses

Mise en place de tableau de bords, de carte de qualité, avec insertion d'Alertes (limites à ne pas dépasser, voyants lumineux…)



Causes communes : c'est « normal » le processus est sous contrôle statistique
Causes spéciales : causes accidentelles, non prévisibles, « anormales » qu'il faut identifier !!

3-4 Psychologie des collaborateurs
L'absence de psychologie peut être un frein à une démarche d'amélioration
Le personnel = richesse de l'entreprise

Conclusion PDCA

Appliquer avec rigueur le cycle PDCA est une des conditions nécessaires au succès. Il évite de s'arrêter après la phase D en clarifiant les phases C et A qui sont l'essence même de l'amélioration continue (vérifier que l'on a obtenu les résultats escomptés, corriger d'éventuels écarts, capitaliser ce que l'on a appris pour continuer à améliorer)

4 Règles pour les futurs managers :

1- « Le manager doit pouvoir discerner les problèmes qui privent les employés de la possibilité d'être satisfaits de leur travail » → « mesurer le moral des troupes » par entretiens, questionnaires, boîte à idées, enquête miroir, brainstorming d'améliorations, …
2- « Faire attention à la perversité du management par les chiffres »…qui cachent souvent des disparités et qui éliminent le côté « qualitatif »
3- « les jeunes manageurs sont capables d'affronter toutes sortes de problèmes sauf les problèmes humains où ils sont semblent frappés de paralysie : ils se réfugient alors dans des groupes de travail pour y trouver des solutions »

5 La certification

L'assurance qualité a pour but de rassurer le client sur la qualité de la prestation de l'entreprise. Elle se décline sous la forme d'un document écrit, appelé «manuel d'assurance qualité», récapitulant l'ensemble de la politique qualité de l'entreprise.
La certification ou accréditation est ainsi une reconnaissance écrite, d'un tiers indépendant, de la conformité d'un service, d'un produit ou d'un système à un niveau de qualité. La certification se fait généralement par rapport à une norme, préférentiellement internationale.
Parmi les principales certifications citons notamment :

- La famille ISO 9000 (ISO 9000, ISO 9001, IS0 9004, ISO 10011);
- EFQM (European Foundation for Quality Management).

Depuis quelques années la qualité touche également les problèmes réglementaires de sécurité, d'hygiène ou de protection de l'environnement, des entreprises de distribution, les banques (Canada), … c'est la raison pour laquelle de nombreuses certifications spécifiques ont vu le jour