

PRÉSENTATION

L'ouvrage intitulé « Out of the crisis / Hors de la crise » publié par W 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

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 coûts.

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. Révissez la façon de commander.

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-efficacité. 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 FIER 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.

- | | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Le management s'engage à transformer l'entreprise. 2. 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 ! »). | <ol style="list-style-type: none"> 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. |
|--|--|