

Association Française Edwards Deming

Compte-rendu de la séance de formation du 19 janvier 2012

De nombreux adhérents ont répondu présent à la première réunion du cycle consacré aux 14 points de Deming pour réussir la transformation du management. Cette réunion s'est tenue à Paris dans les locaux de la librairie PIPPA, mis gracieusement à notre disposition. Le livre de Jean-Marc Chanel était en vente dans la librairie. C'est dans une ambiance sympathique et passionnée que des questionnements, mais aussi des arguments, sont échangés à un tel rythme que personne n'a vu les deux heures passer pour traiter les 3 premiers points.

Deux articles de presse étaient décortiqués pour illustrer les pratiques de management actuelles. D'un côté celles qui marchent et dont on perçoit qu'elles sont en phase avec la théorie de Deming : article du magazine *Le Point* du 12 janvier 2012 qui décrit comment la Société SEB se développe grâce à l'innovation dans son domaine tout en produisant en France. Et celles qui ne marchent pas, dont on peut analyser les écarts avec les 14 points de Deming : La lettre ouverte de l'investisseur Knight Vinke à l'attention du Conseil d'administration, des actionnaires et des employés de Carrefour dans *Le Monde* du 20 octobre 2011.

Quelques notes prises en réunion illustrent les échanges :

Point n°1 : « Garder fermement le cap de la mission de l'entreprise en améliorant constamment les produits et les services. »

- Les causes d'échecs sont avant tout internes
- Les entreprises qui choisissent leurs dirigeants parmi les cadres plus compétents réussissent mieux
- Pour innover, intégrer des partenaires, des centres de recherche
- L'innovation ne peut réussir que si la production se fait à côté du développement
- Pour innover, il faut comprendre les besoins des clients, il faut aller les voir pour comprendre
- Les clients sont prêts à payer plus cher un produit qui leur rend un vrai service
- Ne pas continuer à fabriquer des produits trop basiques sans valeur ajoutée
- Innover peut se faire avec peu de moyens : des idées géniales ont été développées dans un garage.

Point n°2 : « Adopter la « nouvelle philosophie ». Les cadres dirigeants doivent prendre conscience des défis d'une nouvelle ère économique, apprendre quelles sont leurs responsabilités et conduire le changement d'une main sûre.

- Implémenter les 14 points progressivement en utilisant la stratégie des alliés à condition d'impliquer certains membres du Comité de Direction.
- Formaliser par étapes les pratiques de management.

- Montrer aussi lors de réunions la cohérence des 14 points.
- S'approprier les 14 points en les adaptant au contexte de l'organisation.
- Expliquer comment fonctionne l'entreprise aux nouveaux salariés
- Le turnover des cadres a de graves conséquences sur les résultats
- D'une main sûre, cela signifie qu'il faut de la constance, ne pas changer sans cesse de but.

Point n°3 : « Faire en sorte que la qualité des produits ne demande qu'un minimum d'inspection. Intégrer la qualité dès la conception et la fabrication du produit. »

- Donner les moyens de s'auto-contrôler
- Arrêter de produire si les produits ont un défaut et ne pas utiliser pour cela le contrôle final.

Remarques relatives à d'autres points :

- Mettre en œuvre des améliorations pour faciliter le travail des salariés
- L'environnement de travail conditionne le rendement et la qualité du travail des salariés
- Améliorer sans cesse les processus, créer des rites qui deviennent des réflexes
- Quand on fait un test, il faut attendre la fin du test pour comprendre avant de déployer.

Prochaine réunion le jeudi 1^{er} mars. Les points 7 et 8 seront traités. Il est décidé de garder la même formule : animation à partir d'articles de presse relatifs à des pratiques de management d'entreprises ou d'organisation.

- Instituer le leadership, nouvelle forme de direction ayant pour but d'aider les personnes à mieux remplir leur mission.
- Faire disparaître la crainte, en sorte que chacun puisse travailler efficacement pour sa société.