

## Association Française Edwards Deming

### Compte-rendu de la séance de formation du 13 décembre 2012

La dernière matinale de 2012 était consacrée à l'étude des points 6, 13 et 14. Bien qu'un article ait alimenté les échanges, cette séance a davantage été marquée par une discussion très animée entre les adhérents.

**Remarque importante :** les points 6 et 13 sont tous deux reliés à la formation. Pour rappel, voici ce que W.E. Deming précisait à propos de leur différence dans *Hors de la crise* : « Le point 6 est relatif à l'établissement d'un système de formation pour les cadres et tous les nouveaux employés. Le point 13 est relatif à la formation continue et à l'amélioration des connaissances des employés sur leur lieu de travail » (p. 97 de la 3<sup>ième</sup> édition).

#### Point 6 : « Instituez une formation professionnelle permanente ».

- ❖ Lorsqu'une formation est basée sur un « e-learning », cela permet de former un nouvel employé de façon optimale.  
Un nouvel employé a appris 4 mois après sa formation que des champs devaient être complétés d'une façon bien spécifique sur un logiciel. La formatrice étant surchargée de travail, elle a vraisemblablement dû omettre de le lui expliquer.
- ❖ Une bonne formation pour un nouvel employé est indispensable : elle doit être assurée par un formateur qui maîtrise son art. Lorsque l'apprentissage se fait par imitation, chaque geste pendant la formation est important.  
Lorsqu'un formateur ne se déplace pas sous une hotte aspirante pour manipuler un produit toxique pendant la formation, il montre un mauvais exemple au nouvel employé. Ce dernier va refaire exactement la même chose à chaque fois qu'il manipulera de nouveau ce produit. Une évaluation de la formation aurait permis d'éviter cette situation.
- ❖ Le formateur devrait remplacer le « quiz » par le « quid » pour s'assurer de la compréhension du nouvel employé suite à une formation. Il doit susciter des questions, en incitant le nouvel employé à formuler et à reformuler. Cette méthode est très efficace pour la formation.
- ❖ Plus le programme de formation des dirigeants et cadres est long, mieux c'est pour l'entreprise. Un Afédien remarque que les dirigeants et cadres japonais sont formés beaucoup plus longtemps que leurs homologues occidentaux.

#### Point 13 : « Instituez un programme énergique d'éducation et d'amélioration personnelle ».

- ❖ Pendant la crise automobile, beaucoup d'entreprises ont procédé à des licenciements. Toyota a préféré utiliser cette période creuse pour former son personnel sur de nouvelles méthodes. Résultat : des gains de productivité bien supérieurs à ceux des concurrents lors de la reprise !
- ❖ Une formation organisée pour un service spécifique peut tout à fait accueillir des participants issus de différents services : la connaissance doit se partager pour que cela profite à l'entreprise. Pourquoi cloisonner des savoirs qu'il conviendrait de connecter ? (cf. point 9 : renverser les barrières entre services).

- ❖ Dans une société où un Afédien a travaillé, il a appris qu'un de ses collègues avait d'excellentes connaissances en statistiques. Son responsable n'en savait rien, situation bien regrettable, car cette société ne comptait pas de statisticien. Elle en avait potentiellement un : il fallait uniquement remettre à jour ses connaissances. Par ailleurs, certaines entreprises n'hésitent pas à embaucher de nouvelles personnes alors que les aptitudes de leurs propres employés ne sont pas utilisées.

Point 14 : « Mobilisez tout le personnel de l'entreprise pour accomplir la transformation ».

- ❖ Lorsqu'une entreprise s'engage dans une démarche d'auto-évaluation, cela mène bien souvent à un plan d'action insuffisant. Elle s'engage à changer des choses minimes, qui ne modifient absolument pas la structure organisationnelle. Les changements en profondeur ne sont pas d'actualité. On ne touche pas au management !
- ❖ Le PDCA (ou cycle de Shewhart) permet de construire l'acquisition de la connaissance. Pour qu'une entreprise réussisse, il faut qu'elle sache faire des prévisions fiables, seules les méthodes statistiques préconisées par W.E. Deming et W.A. Shewhart peuvent l'y aider. La meilleure façon de convaincre une direction de s'y intéresser, c'est de lui expliquer si les processus sont stables ou non, s'ils sont dans un état de contrôle statistique ou non.
- ❖ Trop souvent, le personnel ne se représente son entreprise comme étant un système.
- ❖ Un dirigeant peut changer son entreprise uniquement s'il est un dirigeant opérationnel, à l'image de M. Zobrist pour Favi.
- ❖ Il faut se baser sur la culture de l'entreprise pour accomplir la nécessaire transformation. Un Afédien a évoqué la vision d'une personne qui voyait deux « câblages » possibles concernant le management : le management X et le management Y. Le management X est basé sur le pouvoir hiérarchique, « à la militaire » par les ordres ; alors que le management Y est tourné vers le leadership, il veille à donner du sens aux missions des employés. Lorsqu'une entreprise est complètement câblée X, il n'est pas possible de faire du Y. Une entreprise, citons France Télécom, peut basculer du Y au X à cause de contraintes budgétaires. Mauvais scénario.  
Comment passer du X au Y, par étapes successives ? Une entreprise pourrait également créer un espace pilote où il n'y a que du Y, pour tester ce que cela donne. Mais comme le précise un Afédien, si l'on « décrasse » un bout de tuyauterie de l'entreprise, c'est bien mais cela ne sert à rien si le reste de la tuyauterie n'est pas aussi « décrassé ». A son niveau, un manager peut faire la transition, mais un manager habitué au X aura beaucoup de mal à passer au Y et inversement.
- ❖ W.E. Deming le précise très clairement : « Mobilisez tout le personnel de l'entreprise ». Cela n'est possible qu'avec un bon leadership (cf. point 7 : développer le leadership).  
Pour conclure : « Les 14 points sont la base de la transformation [...]. Il ne suffit pas de faire des efforts pour résoudre des problèmes, grands ou petits ; il faut adopter les 14 points. L'action qui en découle est un signal montrant que le management veut rester présent sur le marché, protéger les investissements, protéger l'emploi » (p.79).