

Frédéric Massot, TASQ

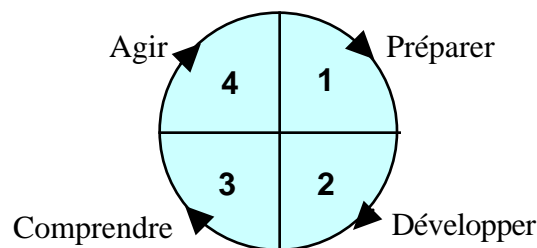
La dynamique PDCA dans une entreprise

TASQ est une entreprise de 600 personnes qui exerce ses activités dans le domaine de la maintenance informatique. Dans cette société, j'ai la responsabilité des systèmes d'information et de la qualité. Indépendante de tout constructeur, elle opère sur de grands comptes tels que la banque, l'assurance, etc. sur le territoire national. Nous sommes confrontés tous les jours à des problèmes de qualité et d'amélioration des processus. Nous nous efforçons de donner aux processus un fonctionnement optimum, notamment grâce à l'informatique. Je pense que la plupart des gens de cet auditoire connaissent déjà le cycle PDCA ; je me contenterai donc d'en rappeler brièvement le principe.

Définition du cycle PDCA

Deming a présenté ce modèle d'amélioration continue en juillet 1950 au comité directeur du Keidanren, c'est pourquoi il est connu dans l'industrie japonaise comme le Cycle de Deming, bien que ce soit une création de Shewhart. C'est une méthode pour aider à apprendre, ainsi que pour conduire l'amélioration d'un produit ou d'un processus. Le cycle comporte quatre étapes dont les noms : Plan, Do, Check, Act, sont traduits par : Préparer, Développer, Comprendre, Agir.

Le cycle PDCA



1. Préparer. Cette étape, la plus importante, consiste à préparer un changement ou une amélioration. Quelqu'un a une idée pour améliorer un produit ou un processus, il faut donc préparer un essai comparatif ou une expérience. Le cycle complet repose sur cette première étape. Nous verrons qu'elle est souvent abrégée parce que l'on est pressé de passer à l'action, peut-être pour ne pas paraître inactif.

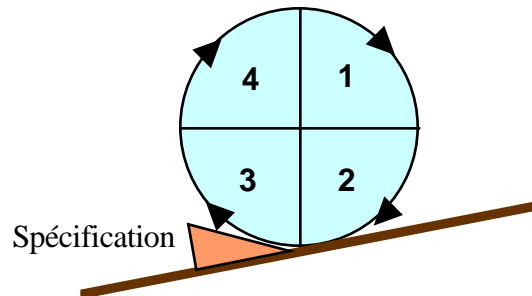
2. Développer. Cette étape consiste à réaliser l'essai comparatif ou l'expérience, de préférence à petite échelle, en respectant bien les dispositions définies à la première étape.

3. Comprendre. Il s'agit d'étudier les résultats. Qu'avons-nous appris ? Les résultats répondent-ils à nos attentes ? Dans le cas contraire, pourquoi ?

4. Agir. Trois cas peuvent se présenter. Soit on décide d'adopter le changement, ou de généraliser l'expérience. Soit on décide d'abandonner l'étude, donc de continuer à travailler dans les mêmes conditions. Soit on décide de recommencer le cycle en changeant certaines conditions initiales.

Quand l'amélioration d'un processus est réalisée, les procédures et les spécifications de l'entreprise servent évidemment à la consolider.

Consolider une amélioration



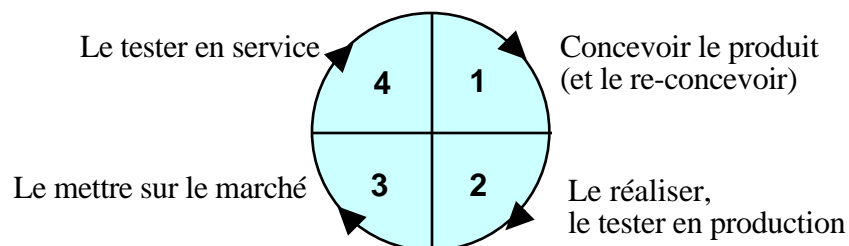
Application à l'amélioration d'un produit

Le cycle PDCA ne s'applique pas seulement à l'amélioration des processus mais aussi à l'amélioration de produits. L'ancienne manière pratiquée dans l'industrie consistait à concevoir un produit, puis à le fabriquer, puis à essayer de le vendre. Maintenant, la conception prend compte systématiquement du passé des produits. La nouvelle manière peut se définir ainsi :

1. Concevoir le produit (et le re-concevoir). Les informations étant rassemblées et analysées par le département marketing, les résultats des études en clientèle sont prises en compte par un département technique dont la mission est d'améliorer constamment la conception du produit. Les modifications sont ensuite appliquées à la production.

2. Le réaliser et le tester en production. Cette étape concerne la fabrication, les approvisionnements et les services. Les dossiers de conception doivent être respectés et les problèmes soigneusement notés pour être pris en compte à l'étape de re-conception qui suivra.

Le cycle de Deming



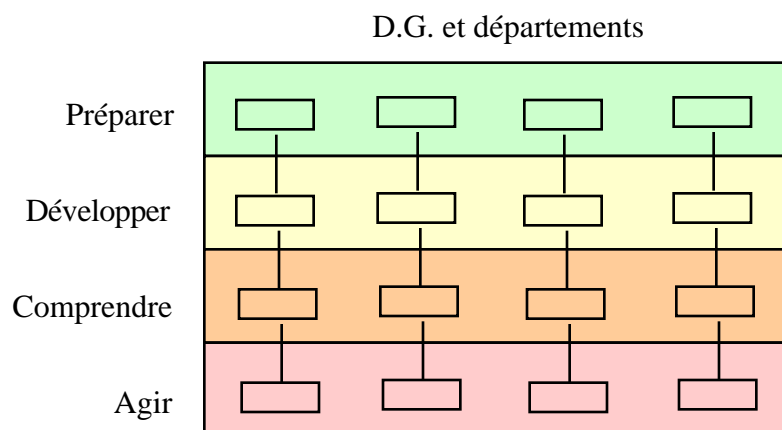
3. Le mettre sur le marché. Les vendeurs n'ont pas seulement pour mission de vendre le plus et le mieux possible pour réaliser un bon chiffre d'affaires, mais aussi d'étudier le comportement des utilisateurs en interaction avec un nouveau produit ou un nouveau service.

4. Le tester en service. Les chances de réussir à améliorer un produit sont faibles si le produit n'est pas testé en service. Le marketing n'est efficace que s'il travaille en équipe avec toute l'entreprise.

Application à la stratégie

Le PDCA s'applique à la stratégie totale de l'entreprise, suivant une méthode que la plupart des grandes firmes japonaises ont adoptée. Le schéma ci-dessous représente un flugramme qui fait partie du manuel des procédures de la société Nippon Zeon, lauréat du Prix Deming en 1986. Il a pour but de décrire l'exercice annuel de planification et de développement stratégique. Le document réel, assez complexe, comporte une cinquantaine d'éléments interconnectés. Les noms des acteurs sont alignés à la partie supérieure : direction générale, marketing, finances, R&D, production, commercial, etc. La surface est divisée en quatre bandes horizontales : Plan, Do, Check, Act, la première partie étant la plus importante. Le processus se déroule sur toute l'année suivant un calendrier indiqué. On identifie sur ce flugramme des réunions, des visites sur le terrain, des boucles d'information ainsi que des liens avec les plans stratégiques de l'année précédente et de l'année suivante.

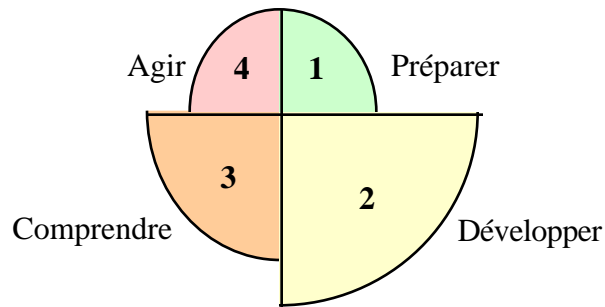
Le cycle PDCA stratégique



Des blocages dans les entreprises

En voyant comment le cycle PDCA fonctionne dans d'excellentes entreprises, celles qui réussissent grâce à un bon management, il me semble que la surface du quart de cercle "Préparer" devrait être agrandie sur le schéma traditionnel, parce que c'est à cet endroit qu'elles dépensent le plus d'énergie. Mais au contraire dans les sociétés dont j'ai une certaine expérience, on ne consacre jamais assez de temps à la préparation, à la planification. C'est donc le contraire qu'il faudrait faire sur ce schéma pour tenir compte de la réalité.

Une mauvaise pratique



Si la première étape est abrégée dans les entreprises françaises, la deuxième est hypertrophiée. Le plus souvent le management tend à développer tout de suite des actions à grande échelle, à faire tout de suite de gros investissements en espérant en retour faire des bénéfices rapides. La quatrième étape est négligée autant que la première. On n'a pas compris que "Agir" signifie prendre des décisions mûrement réfléchies, consolider les améliorations et se préparer au cycle suivant.

Principal blocage, le refus de consacrer à la préparation d'un projet tout le temps nécessaire vient de ce que dans les entreprises les gens ont le sentiment d'être surchargés de travail. Malgré l'apparition de nouveaux outils pour traiter l'information et de nouveaux moyens de communication, par exemple internet, intranet et le téléphone portable, la situation ne cesse d'empirer. On n'a pas le temps, on croit savoir, on reste dans le flou. On ne tire pas assez profit des expériences précédentes. On comprend assez bien les causes de défauts, mais on ne cherche pas à comprendre les causes d'amélioration.

Conclusion

L'utilisation du cycle PDCA est une méthode qui donne d'excellents résultats à condition d'accorder à la phase de préparation toute l'importance nécessaire. C'est la principale manifestation du style de management orienté vers la connaissance. Quand une entreprise pratique le leadership, c'est la direction qui amorce la mise en marche de chaque cycle à partir des informations du cycle précédent. Cette méthode a pour effet de réduire autant que faire se peut l'effet du hasard, qui n'est bien souvent que le nom donné à notre ignorance.