

# QUESTIONS POUR AIDER LES DIRECTEURS

par W. Edwards Deming

Extrait de *Out of the Crisis*

Traduction et adaptation de Jean-Marie Gogue

## 1. Fermeté de la mission

- a) Votre société a-t-elle mis fermement le cap sur sa mission ?
- b) Dans l'affirmative, quelle est la mission ? Dans le cas contraire, quels sont les obstacles ?
- c) Cette mission est-elle invariable, ou risque-t-elle de changer avec l'arrivée d'un nouveau président ?
- d) Tous les employés de votre société connaissent-ils la raison d'être de la mission, si vous en avez formulé une ?
- e) Combien d'employés y croient-ils au point qu'elle a une influence sur leur travail ?
- f) Devant qui votre président est-il responsable ? Devant qui votre conseil d'administration est-il responsable ?

## 2. Vision de l'avenir

- a) Que voudriez-vous que votre activité devienne dans cinq ans ?
- b) Comment pensez-vous que vous réaliserez ces objectifs ? avec quelle méthode ?

## 3. Apprendre si le système est stable

- a) Comment savez-vous, pour une caractéristique donnée, que vous avez un processus ou un système stable ?
- b) S'il est stable, qui est le principal responsable des améliorations futures ? Pourquoi est-il vain de demander au directeur d'usine, aux chefs d'ateliers, aux contremaîtres et aux ouvriers de faire une meilleure qualité ?
- c) S'il n'est pas stable, quelle est la différence ? En quoi vos tentatives d'amélioration seront-elles différentes ?

## 4. Travail d'équipe au niveau de la société

- a) Avez-vous constitué des équipes pour travailler sur chacun des points du chapitre 3 et sur les maladies mortelles et les obstacles du chapitre 4 ?
- b) Comment marche l'action concernant le point 14 ?
- c) Que faites-vous pour établir un esprit d'équipe entre les achats et la production ?

## 5. Rechercher les processus stables dans votre société

- a) L'absentéisme ?
- b) Les accidents ?
- c) Les incendies ?
- d) Si ces processus sont stables, qui est chargé de les améliorer ?

## **6. La transformation est nécessaire à la survie**

- a) Pourquoi la transformation du management est-elle nécessaire à la survie ?
- b) Etes-vous en train de constituer une masse critique de gens qui vous aideront à faire les changements ?
- c) Pourquoi cette masse critique est-elle nécessaire ?
- d) Tous les niveaux d'encadrement de votre société participent-ils à la nouvelle philosophie ?
- e) Les cadres de chaque niveau peuvent-ils faire des propositions ? En font-ils ?

## **7. La connaissance dans une société de service**

- a) Dans quelle proportion vos employés savent-ils que vous avez un produit, que ce produit est un service ?
- b) Chaque employé sait-il qu'il a un client ?
- c) Comment définissez-vous la qualité ? Comment la mesurez-vous ?
- d) Votre service est-il meilleur qu'il y a un an ? Pourquoi ? Comment le savez-vous ?
- e) (Si oui) Comment l'expliquez-vous ?
- f) Avez-vous plus d'un fournisseur pour chaque article que vous achetez régulièrement ?
- g) (Si oui) Comment l'expliquez-vous ?
- h) Si vous n'avez qu'un fournisseur par article, avez-vous avec lui des relations loyales et durables ?
- i) L'absentéisme est-il un chiffre stable ?

## **8. La connaissance dans une société de construction**

- a) Les services que vous rendez à vos clients sont-ils meilleurs qu'il y a deux ans ?
- b) Dans quel sens ?
- c) Qu'avez-vous fait pour essayer de les améliorer ?

## **9. Que faites-vous pour créer un esprit d'équipe ?**

- a) Entre les services d'étude et de production ?
- b) Entre les services d'étude et commercial ?
- c) Entre les services d'étude et des achats ?

## **10. Que faites-vous pour combler le fossé entre les services d'étude et de production ?**

En d'autres termes, que faites-vous pour améliorer les essais de vos produits et de vos services avant de passer en production ?

## **11. Que faites-vous pour améliorer la qualité ?**

- a) Des produits entrant dans la production ?
- b) Des outils, des machines, ainsi que des articles n'entrant pas dans la production ?
- c) De la communication interne (courrier, téléphone, etc.) ?

## **12. Questions sur votre politique d'achat**

- a) Votre service des achats s'adresse-t-il toujours aux fournisseurs les moins chers ? Pourquoi ? Que vous coûte cette pratique ?
- b) Le coût d'utilisation entre t-il en ligne de compte ? Comment ?

## **13. Programme pour améliorer les relations avec vos fournisseurs**

- a) Quel est votre programme de réduction du nombre des fournisseurs ?
- b) Comment faites-vous avec les fournisseurs de quatre articles importants que vous utilisez régulièrement, dont les matières premières et le transport ?
- c) Quel est actuellement pour chacun d'entre eux le nombre de vos fournisseurs ?
  - Quel était ce nombre il y a un an ?
  - Quel était ce nombre il y a deux ans ?
  - Quel était ce nombre il y a trois ans ?
- d) Quel programme avez-vous mis en place pour développer des relations loyales, confiantes et durables avec vos fournisseurs (dont les matières premières et le transport) ?

## **14. Notation des performances**

Les cadres de votre entreprise sont-ils notés d'après une évaluation annuelle de leurs performances ? Dans l'affirmative, comment allez-vous remplacer ce système par un meilleur plan ?

## **15. Coût des changements techniques**

Votre management connaît-il le coût des changements techniques ? Quelle est la cause essentielle de ces changements ? Vos ingénieurs ont-ils le temps de faire correctement leur travail ? Comment vos ingénieurs sont-ils notés ? Le système de notation des ingénieurs vous pose-t-il quelques problèmes ? Dans l'affirmative, que prévoyez-vous de faire ?

## **16. Formation permanente**

Dans le cadre de la formation permanente du personnel de votre entreprise, chaque employé apprend-il quelles sont les exigences de l'opération suivante ?

## **17. Comprendre les exigences de l'opération suivante**

Quelle est la proportion des ouvriers qui ont la possibilité de comprendre les exigences de l'opération suivante ? Pourquoi tous ne comprennent-ils pas les exigences de l'opération suivante ?

## **18. Les pertes immenses dues au manque de connaissance**

Comment pourriez-vous calculer la perte financière qui résulte du fait que les exigences de l'opération suivante n'est pas toujours comprise par le personnel ?

## **19. Éliminer les normes de travail**

Quel est votre programme pour éliminer les normes de travail (quotas journaliers de production dans les ateliers) et les remplacer par la connaissance du métier et le leadership ?

## **20. Management par objectifs numériques**

- a) Pratiquez-vous la direction par objectifs ? Dans l'affirmative, savez-vous combien vous coûte ce mode de management ? Comprenez-vous ce qui est faux dans cette pratique ? Comment la remplacerez-vous par un meilleur management ?
- b) Avez-vous un management par valeurs numériques ? (demandez-vous au personnel d'augmenter la productivité ou les ventes dans une proportion déterminée, de réduire les rebuts ou les dépenses improductives dans une proportion déterminée, telle que 6 % ?)
- c) Montrez qu'un chiffre imposé (par exemple qu'un atelier doit faire 1 200 pièces par jour, qu'un vendeur doit prendre 7 200 \$ de commandes par semaine) ne produit pas un système stable, parce que cette pratique provoque la crainte et la falsification des rapports.

## **21. Développer le leadership**

Avez-vous entrepris de transformer le commandement en leadership, au moins dans certains secteurs de votre organisation ?

## **22. Le travail du contremaître**

- a) Comment choisissez-vous les contremaîtres ?
- b) Comment faites-vous pour qu'ils connaissent leur métier ?
- c) Savent-ils déterminer par le calcul les personnes qui ont besoin d'une aide individuelle, car elles sont en dehors du système ?
- d) Savent-ils déterminer par le calcul les personnes dont les performances sont exceptionnelles, car elles sont en dehors du système ?

## **23. Élimination du salaire à la pièce et des primes**

- a) Quels sont vos projets pour éliminer le salaire à la pièce ?
- b) Quels sont vos projets pour éliminer les primes ?

## **24. Comment le management doit parler de la performance**

- a) La motivation de vos distributeurs augmenterait-elle si vous adressiez chaque mois une lettre de félicitations à ceux qui ont fait un chiffre d'affaires supérieur à la moyenne ?
- b) Comment pouvez-vous connaître ceux qu'il faut féliciter ?
- c) Comment pouvez-vous connaître ceux qu'il faut aider spécialement ?
- d) Quelles lettres envoyer à ceux qui tombent en dessous de la moyenne ?

## **25. La fierté du travail**

Que prévoyez-vous et que faites-vous pour éliminer les obstacles qui privent les ouvriers de la fierté de leur travail ?

## **26. La vanité des objectifs et des exhortations**

Couvrez-vous les murs d'objectifs et d'exhortations ? Dans ce cas, comment prévoyez-vous de les remplacer ? Donnez-vous des informations sur votre travail de déblaiement des obstacles qui privent les ouvriers de la fierté de leur travail ?

## **27. Réduction de la paperasserie**

Quelles mesures comptez-vous prendre pour réduire la paperasserie ?

## **28. Élimination des procédures nuisibles**

a) Quels sont vos plans pour réduire à une le nombre de signatures demandées pour les notes de frais, les règlements des factures, etc. ?

b) Quels sont vos plans pour rembourser rapidement les notes de frais du personnel en déplacement ?

## **29. Coût des erreurs papier**

Quelles ont été vos pertes financières résultant d'erreurs papier au cours de l'année dernière ?

## **30. Plan pour de nouveaux produits**

a) Quel est votre programme de développement de nouveaux produits et de nouveaux services pour les années à venir ?

b) Comment prévoyez-vous de tester vos nouveaux projets et vos nouvelles idées ?

## **31. Connaissance des relations de vos clients avec vos produits**

a) Que savez-vous des problèmes rencontrés par vos clients dans l'utilisation de vos produits ? Quels tests de vos produits en service faites-vous ?

b) Comment vos clients considèrent-ils votre produit par rapport à des produits concurrents ? Comment le savez-vous ? Quelles données avez-vous à ce sujet ?

c) Pourquoi achètent-ils plutôt vos produits ? Comment le savez-vous ? Quelles données avez-vous à ce sujet ?

d) Quels sont les problèmes reprochés par vos clients à vos produits ? Comment le savez-vous ? Quelles données avez-vous à ce sujet ?

e) Quels sont les problèmes reprochés par vos clients aux produits concurrents ? Comment le savez-vous ? Quelles données avez-vous à ce sujet ?

## **32. Vision du marché dans l'avenir**

Vos clients d'aujourd'hui seront-ils toujours vos clients dans un an ? dans deux ans ?

## **33. Connaissance des relations de vos clients avec vos services**

a) Vos clients pensent-ils que vos produits répondent à leur attente ? Que font espérer à vos clients votre publicité et les promesses de vos vendeurs ? Plus que vous ne pouvez donner ? Comment le savez-vous ?

b) (Si applicable) Vos clients sont-ils satisfaits des services fournis par vous-mêmes ou vos distributeurs ? Qu'est-ce qui leur plaît dans ce cas ? La qualité de la prestation ? Le délai entre l'appel et l'arrivée de l'employé ? Comment le savez-vous ?

### **34. Chacun voit la qualité de votre produit avec ses propres yeux**

- a) Comment faites-vous la différence entre la qualité telle que votre client la perçoit et la qualité telle que vous-même, votre directeur d'usine et vos ouvriers la perçoivent ?
- b) Quel est le rapport entre la qualité de votre produit telle que votre client la perçoit et celle que vous aviez l'intention de lui donner ?

### **35. Connaissance de la psychologie de votre client**

- a) Comptez-vous sur les réclamations des clients pour apprendre ce qui ne va pas dans vos produits et vos services ?
- b) Comptez-vous sur les coûts de la garantie ?

### **36. Comment rester en affaires avec vos clients**

- a) Pourquoi tel ou tel client passe-t-il à la concurrence ?
- b) Où se trouve votre principale chance de faire des bénéfices ?
- c) Que devez-vous faire pour garder un client ?

### **37. Exploration des affaires dans l'avenir**

- a) Qui prend la décision d'acheter ou non votre produit ?
- b) Quel serait le projet le plus utile pour dans quatre ans ?

### **38. Etat de l'inspection dans votre société**

- a) Sur quels matériaux à l'entrée portent vos inspections et vos vérifications ?
  - b) Sur quels processus portent vos inspections et vos vérifications ?
  - c) Sur quels produits finis portent vos inspections et vos vérifications ?
- (Ne répondez à ces questions que pour trois produits importants.)

### **39. Fiabilité des inspections et des essais**

- a) Quelle est la fiabilité de vos inspections sur ces trois produits ? Comment le savez-vous ?
- b) Sur quelles données pouvez-vous dire que vos inspecteurs ont un comportement uniforme ?
- c) Utilise-t-on correctement les instruments de mesure ? Avez-vous la preuve que votre système de mesure est en état de contrôle statistique ?

### **40. Optimisation du coût de l'inspection**

- a) Quels sont les points où vous procédez à une inspection ? Si cette inspection n'avait pas lieu, le coût total s'en trouverait-il réduit ?
- b) Quels sont les points où vous ne procédez pas à une inspection ? Si cette inspection avait lieu, le coût total s'en trouverait-il réduit ?

#### **41. Enregistrement des inspections**

- a) Quels enregistrements gardez-vous de vos inspections ? Sous quelle forme sont-ils présentés ? sous forme de graphiques de contrôle ? Sinon, pourquoi ?
- b) Quel autre usage faites-vous des enregistrements ?
- c) Si vous n'enregistrez aucun résultat d'inspection, avez-vous une raison ?
- d) Si vous n'enregistrez pas les résultats d'inspection sur un poste, pourquoi ne supprimez-vous pas cette inspection ?

#### **42. Matériaux impropres à la production**

- a) Quelle est la quantité de matériaux impropres à l'usage qui sont utilisés en production parce que le directeur d'usine ne peut pas faire autrement ?
- b) Quelle est la quantité de matériaux qui sont jugés totalement inutilisables par le directeur d'usine ?
- c) Quelle est votre méthode pour résoudre ces problèmes ?

#### **43. Contrôle statistique des fournisseurs**

- a) Comment vous entendez-vous avec vos fournisseurs pour obtenir la preuve de la stabilité de leurs processus et réduire ainsi votre inspection entrante ?
- b) Comment coopérez-vous avec vos fournisseurs pour être sûrs de l'équivalence de vos méthodes d'essais ?

#### **44. Gaspillage en production à cause de matériaux achetés**

- a) Que faites-vous pour que la qualité et la productivité soient la mission de tout le personnel ?
- b) Savez-vous quelle est la perte financière qui résulte d'un article défectueux ou d'une erreur sur une chaîne de production ?

#### **45. Inspection entrante**

Utilisez-vous encore des tables de contrôle statistique de réception ? Pourquoi ?

#### **46. Coût des défauts provenant d'un fournisseur**

Quelle proportion de vos dépenses est-elle imputable à des défauts provenant d'opérations précédentes ?

#### **47. Problèmes causés par les employés et responsabilité du management**

Quelle est la proportion des problèmes que vous rencontrez avec la qualité et la productivité qui est imputable (i) aux ouvriers ? (ii) au système ? (ne répondez que pour quelques produits importants.)

#### **48. Conséquences des dégâts de la manutention**

Quelle est la perte financière que vous attribuez à une mauvaise manutention (i) sur la chaîne de production ? (ii) en cours d'emballage, de transport, d'installation ? Quelles données avez-vous au sujet de ces problèmes ? Que faites-vous pour les résoudre ?

#### **49. Formation des nouveaux employés**

Que faites-vous pour améliorer la formation des nouveaux employés ? Que faites-vous pour donner au personnel concerné une formation sur les nouveaux produits et les nouvelles machines ?

#### **50. Les actions non répétitives**

- a) Pourquoi chaque effort de mise au point d'un produit ou d'un service est-il seul de son espèce ? (quand la réalisation a commencé, la modification des plans coûte du temps et de l'argent.)
- b) Pourquoi des leçons pour apprendre un métier ou apprendre à jouer d'un instrument sont-elles seules de leur espèce ? (quand un élève a reçu un enseignement d'une certaine façon, le résultat ne peut pas être modifié.)

#### **51. Deming dans un atelier**

- a) Vos clients sont-ils plus satisfaits maintenant qu'il y a deux ans ? Pourquoi ?
- b) Les matériaux et les machines conviennent-ils ? Combien de fournisseurs avez-vous par article ?
- c) Si vous en avez plusieurs, quelle est la raison ? Quelles mesures prenez-vous pour en réduire le nombre ?
- d) Améliorez-vous la maintenance des machines ?
- e) Améliorez-vous la performance des postes de travail ?
- f) Améliorez-vous la stabilité de la main d'œuvre ?
- g) Enregistrez-vous les résultats des opérations répétitives sur des graphiques ?
- h) Avez-vous des problèmes stables ? Dans ce cas, qui est responsable de l'amélioration ?

#### **52. Comprendre le concept de formation**

- a) Vos collaborateurs qui font de la formation comprennent-ils quand un employé est formé et quand il ne l'est pas ?
- b) Savent-ils qu'ils n'ont qu'une chance de réussir ? Qu'un employé ne peut pas être formé à nouveau aux mêmes procédures ?

#### **53. Objectifs numériques pour la production**

Etes-vous de ceux qui font l'erreur de donner des objectifs numériques au personnel d'atelier ?

#### **54. Comprendre le travail du statisticien**

- a) Si vous avez un statisticien compétent, utilisez-vous ses compétences au maximum ?
- b) Enseigne-t-il la pensée statistique aux managers, ingénieurs, chimistes, physiciens, ouvriers, contremaîtres, chefs d'équipe, vendeurs, dans les départements commerciaux et techniques ?
- c) L'envoyez-vous à des conférences sur la statistique ?
- d) Travaille-t-il dans toute la société pour mettre au jour les problèmes, leurs causes et les résultats des actions correctives ? Travaille-t-il sur tous vos problèmes de conception, d'achats, de spécifications, d'appareils de mesure ?
- e) Est-il libre d'observer tous les problèmes dans la société et de les étudier ? Sinon, pourquoi ?

## **55. Culture statistique dans toute la société**

- a) Essayez-vous vraiment de mettre vos travaux statistiques en conformité avec les meilleurs intérêts de la société ?
- b) Si vous n'avez pas de statisticien compétent, quels efforts faites-vous pour en trouver un, afin qu'il vous aide à résoudre vos problèmes de qualité, de productivité, d'approvisionnement et de conception des produits ?

## **56. Auto-amélioration des salariés**

Encouragez-vous le perfectionnement individuel de vos salariés ? Comment ?

## **57. Éducation des salariés**

Avez-vous un programme de formation dans l'entreprise ?

## **58. Éducation des salariés (suite)**

Informez-vous vos employés sur les cours donnés à l'extérieur ?

## **59. Management par les chiffres**

- a) Dirigez-vous votre société seulement sur des chiffres visibles ?
- b) Dans l'affirmative, pourquoi ?
- c) Quelles mesures prenez-vous pour que les cadres supérieurs aient conscience de l'importance des chiffres inconnus et inconnaisables ?

## **60. Implication dans les organismes de normalisation**

Votre société participe-t-elle à des comités de normalisation ?

## **61. Citoyenneté**

Que fait votre société pour la communauté industrielle et commerciale ?

## **62. Motivations techniques**

Vous débarrassez-vous des problèmes des gens des ateliers en créant des groupes d'expression ou des cercles de qualité ? Ensuite, les laissez-vous en panne, sans participation de la part du management ?

## **63. Amélioration continue**

- a) Toutes les activités de la société prennent-elles part à l'amélioration ?
- b) Quelles mesures prenez-vous pour découvrir les endroits où il ne se passe rien, et pour les aider ?

## **64. Travail du management dans un système stable**

- a) Comment concevez-vous un système stable ?
- b) Avez-vous un problème de qualité ou de productivité qui vous ennuie et qui est stabilisé ? Comment le savez-vous ? Pourquoi les premiers efforts pour le résoudre ont-ils été efficaces ? Ensuite, pourquoi la qualité est-elle devenue stable ?
- c) Quand un processus est stabilisé, à qui revient la responsabilité d'inventer et d'appliquer des méthodes et des changements pour l'améliorer ?

### **65. Erreurs du management concernant la motivation**

Pour obtenir la qualité, comptez-vous sur des groupes d'expression, des cercles de qualité, des affiches ou des exhortations, plutôt que de faire votre travail de dirigeant ?

### **66. Vision de la qualité dans l'avenir**

Parmi les actions que vous faites pour la qualité, quelles sont celles qui, à votre avis, vous amèneront des clients dans quatre ans ?