

## **Association Française Edwards Deming**

### **Compte-rendu de la séance de formation du 16 mai 2012**

Les points 4 et 5 ont été abordés au cours de la troisième séance de formation consacré à l'étude des 14 points de Deming. Deux articles ont servi de base à la discussion entre les adhérents :

- Un article de Charles Cohen et d'Emmanuel Serrano, extrait du site Décision-Achats.fr : « En 2012, les directeurs achats serreront un peu plus les cordons de la bourse » (04/01/2012). Les auteurs ont utilisé les résultats d'une enquête effectuée auprès des services achats de différents secteurs d'activité. Selon les auteurs, « Les pays à bas coûts ne sont pas la panacée », surtout pour le secteur informatique qui « déclare le plus vouloir diminuer la part de ses achats dans les pays à bas coûts. Ce secteur "payerait-il" certains mauvais retours d'expérience sur les développements off-shore ? ».
- Un article d'Emmanuel Combe intitulé « Cinq idées reçues sur le "low cost" » (février 2011). L'auteur précise que le "low cost" consiste à « simplifier à l'extrême les produits et services, ce qui permet au retour de diminuer les coûts et les prix ». L'auteur explique que « le "low cost" supprime la qualité accessoire ou la transforme en options payantes, sur lesquelles il réalise d'ailleurs de confortables marges. » On peut se demander si cela est raisonnable de faire payer plus le client, lorsque celui-ci choisit toutes les options. Que se passera-t-il pour le "low cost" lorsqu'une entreprise concurrente parviendra à diminuer différemment ses coûts, tout en améliorant la qualité et en n'ayant aucune option payante ?

Voici quelques remarques concernant les points abordés :

**Point n°4** : « Mettre un terme à la pratique des achats au plus bas prix. Réduire au contraire le prix de revient total en travaillant avec un seul fournisseur pour chaque article. Établir des relations de confiance et de loyauté à long terme ».

- Les acheteurs sont souvent récompensés selon la « dérive achat » qui est une « baisse d'une année sur l'autre des tarifs négociés » (propos de J.-M. Chanel dans Humaniser le management, p.56). La dérive achat peut être extrêmement dangereuse pour une entreprise, car le prix d'achat ne donne aucune indication sur la qualité du produit ou service acheté.
- Les acheteurs se basent uniquement sur une comparaison des prix, car ils ne sont malheureusement pas sensibilisés aux problèmes de qualité engendrés par des produits et services à bas prix.
- Les directeurs des achats utilisent des données connues- le coût d'acquisition- pour décider quels produits et services acheter. Or, comme le disait W.E. Deming, « les chiffres les plus importants [...] sont, en réalité, inconnus et inconnaisables » (Hors de la crise, 3ième édition, p.140). Ainsi, « une société qui semble sur le chemin de la réussite peut aller droit à l'échec » lorsque celle-ci est « dirigée sur la base des chiffres visibles, sans tenir compte des chiffres inconnus et inconnaisables » (HdC, p.143).
- Les directeurs des achats ne connaissent pas le coût total de l'acquisition du produit ou service lors de l'achat, c'est-à-dire le coût de la maintenance lorsque le produit ou

service est de mauvaise qualité. Comme l'a dit fort justement un adhérent, « le coût total de l'acquisition comprend le coût des ennuis ! ».

- Les relations de confiance et de loyauté sont indispensables pour avoir des données fiables. Lorsque ce n'est pas le cas, certains fournisseurs peuvent être tentés de transmettre au client des indicateurs falsifiés dits indicateurs « pastèque » (vert à l'extérieur, mais bien rouge à l'intérieur !).

**Point n°5 :** « Améliorer constamment tous les processus de planification, de production et de service. Améliorer la qualité et la productivité pour réduire indéfiniment les prix de revient ».

- Lorsqu'une partie de l'activité est externalisée, cela peut effectivement diminuer les coûts mais en contrepartie, le processus en est grandement complexifié.
- Il est nécessaire d'améliorer constamment tous les processus de l'entreprise, y compris les processus de planification. Prenons l'exemple des tests effectués par le service informatique, la durée est trop souvent inférieure à ce qui leur est nécessaire (par exemple pour la recette, qui consiste à vérifier que toutes les opérations informatiques souhaitées par leur client fonctionnent).

Restent à analyser les points 6 et 9 à 14.

N° 6 : Établir une éducation permanente sur le lieu du travail.

N° 9 : Renverser les barrières entre services. Les membres des services techniques, des services commerciaux et des services de production doivent travailler en équipe, pour prévoir les problèmes qui peuvent apparaître au cours de la réalisation et de l'utilisation des produits.

N°10 : Éliminer les exhortations et les slogans destinés aux ouvriers. Supprimer les objectifs tels que Zéro Défaut.

N° 11 : Éliminer les quotas de production dans les ateliers. Éliminer la direction par objectifs ainsi que toute forme de direction par les chiffres. Leur substituer le leadership.

N° 12 : Supprimer les obstacles qui privent les ouvriers, les ingénieurs et les cadres de leur droit à la fierté du travail.

N° 13 : Instituer un programme énergique d'éducation permettant à chacun de s'améliorer.

N° 14 : Mettre tout le personnel de l'entreprise au travail pour accomplir la transformation. La transformation est l'affaire de tous.

Danijela ZIVKOVIC