

Assurer l'excellence et la qualité

UTILISER UN
SYSTÈME DE
GESTION
QUOTIDIENNE AFIN
DE MAINTENIR LA
QUALITÉ ET
L'EXCELLENCE
OPÉRATIONNELLE
LORS D'UN
REDRESSEMENT
D'ENTREPRISE

*par Alex
Boussetta,
Abacus Team
Inc., et Shagha
Rouzmeh, Zodiac
Aérospatial*

Les changements drastiques et les redressements d'entreprises sont une réalité permanente dans la plupart des industries. En 2014, 2 869 fusions et acquisitions ont eu lieu au Canada seulement, pour une valeur totale de 238 milliards de dollars canadien.¹ Dans chaque cas, les facteurs de succès comprenaient la rapidité de l'intégration organisationnelle, la stratégie de redressement et l'environnement de travail qui en résultait pour les employés et les cadres.² L'incertitude, les changements d'emploi, la mise à niveau des compétences et la réduction des effectifs affectent le comportement quotidien de chacun dans une organisation.

Le progrès technologique est également une source de réduction des effectifs et de réévaluation du profil des employés. D'ici 2020, la robotisation et l'automatisation causeront une réduction de la main-d'œuvre de 24 % au Canada.³ Ces changements perpétuels déclenchent des réactions qui sont liées aux besoins de base de la pyramide des besoins d'Abraham Maslow : le besoin de sécurité.⁴ La centralisation et l'externalisation à l'étranger sont d'autres facteurs qui réduisent les dépenses en capital et les frais liés aux effectifs.

Toutes ces activités de redressement sont nécessaires à la survie d'une organisation. Le dilemme consiste à essayer de gérer ces transformations avec succès tout en assurant des produits et des services de haute qualité. Ces objectifs peuvent être atteints par la mise en place d'un système de gestion quotidienne (SGQ) ou "Daily Management System" (DMS).

Redressement d'entreprise

Il y a beaucoup de choses à prendre en compte lorsqu'une organisation connaît un redressement, comme par exemple :

- Certaines, sinon toutes les activités de l'organisation, y compris les services administratifs et la production, doivent être progressivement supprimées ou transférées à une autre partie.
- Les fournitures, composants et services de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation doivent être progressivement éliminés.
- Le fonds de roulement et les stocks doivent être réduits progressivement.
- Les biens, équipements et bâtiments doivent être mis hors service, transférés et vendus.
- Les systèmes informatiques et de télécommunications doivent être arrêtés ou les services transférés à un autre fournisseur.
- Les dossiers des clients ou des patients doivent être archivés ou réaffectés.

Dans de nombreux cas, tout cela doit se faire sous la pression des créanciers et tout en respectant des engagements et des contrats.

Les ingrédients clés d'un redressement réussi comprennent le maintien d'une orientation vers la qualité, créer une discipline, favoriser la responsabilisation et une attitude de réaction rapide par un SGQ.

Les principes du Système de Production Toyota

Avant d'expliquer comment un SGQ est mis en œuvre, il est important d'expliquer les principes clés du Système de Production Toyota (SPT) car ils constituent la base d'un SGQ. Le SPT a été élaboré par Taiichi Ohno entre 1947 et 1962. Ohno devait mettre en place une organisation compétitive et performante, axée sur la qualité et la satisfaction du client. Les principes et les outils du SPT ont influencé de nombreuses industries, de l'automobile aux banques en passant par les soins de santé.

La racine du SPT est la compréhension des comportements qui mèneront à la qualité et à la satisfaction du client. Il se concentre ensuite sur l'exécution : réussir par l'action. Au lieu de tenter d'expliquer une culture, le SPT propose une approche dans laquelle les

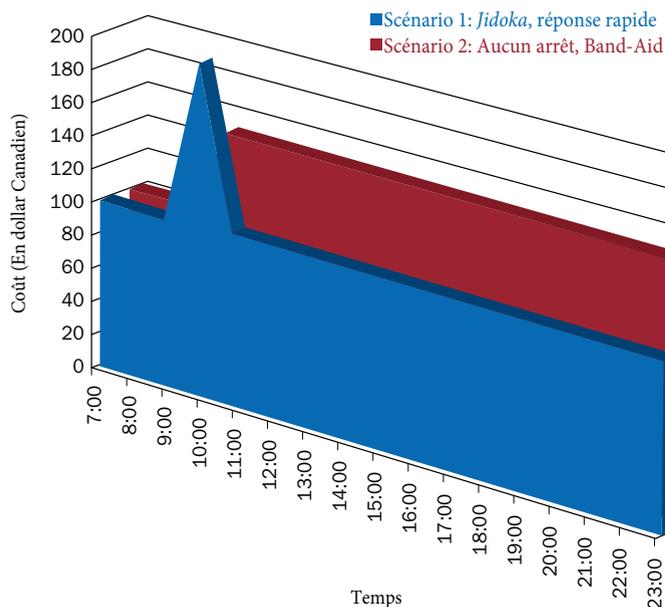
employés agissent, participent et comprennent un processus en voyant directement les résultats de leurs actions.

Tout d'abord, il faut identifier et éradiquer les gaspillages. Les gaspillages sont tout ce qui n'apporte pas de valeur à un client. L'éradication des gaspillages consiste, par exemple, à éliminer les bugs des logiciels, à inspecter un produit ou à attendre d'être vu par un médecin. Bien que ces activités puissent sembler nécessaires, elles sont le résultat de processus non performants qui ne donnent pas le bon résultat du premier coup. Selon M. Ohno, "Il faut une compréhension totale des gaspillages. Si toutes les sources de gaspillage ne sont pas détectées et écrasées, le succès sera toujours un rêve".⁵

L'autonomie et la rapidité de réaction doivent être mises en œuvre. *Jidoka* est le terme japonais pour l'autonomie. Il s'agit de l'automatisation avec une touche humaine, le processus consistant à séparer le travail manuel du travail automatisé, à mettre en œuvre des dispositifs à l'épreuve des erreurs et à incorporer des arrêts de ligne avant ou quand une anomalie se produit. L'autonomie permet d'éliminer les gaspillages d'un processus, ce qui ajoute de la valeur au produit ou au service de manière continue tout au long du processus. Les systèmes d'alerte pour la sécurité des patients⁶ sont un exemple de cette autonomie et de cette réaction rapide dans le domaine des soins de santé.

Arrêter le travail lorsqu'une anomalie survient n'est que la moitié de la solution. Dans le cas d'un arrêt de ligne ou de service, il faut mettre en place un processus permettant de régler le problème sans délai. Cela implique de disposer de personnes qualifiées capables de prendre une décision initiale correcte, ainsi que de la documentation et des informations nécessaires pour prendre cette décision.

Figure 1. *Jidoka* vs. sans arrêt— Impact sur les coûts



La différence de coût entre les deux méthodes est illustrée dans la figure 1. Le fait de ne pas arrêter le travail entraînerait une augmentation significative du coût horaire pendant un certain temps.

Un leadership axé sur l'action est nécessaire pour favoriser l'amélioration et les réponses rapides requises dans le cadre du SPT. L'absence d'action peut amener à supposer que les choses s'amélioreront d'elles-mêmes ou que quelqu'un d'autre s'occupera du problème. Le fait d'être axé sur l'action signifie que le dirigeant pose des questions, agit ou délègue à quelqu'un d'autre le soin d'agir et prend des décisions. Ce type de leadership nécessite de l'expérience et une formation.

Les habitudes et le travail standard sont au cœur de l'exécution quotidienne et de la résolution quotidienne des problèmes. Ce travail standard, ou mode opératoire standard, s'applique à chaque employé, y compris à la direction. C'est ce qu'on appelle le travail standard du leader.⁷ Toutes les activités clés accomplies par les responsables, par exemple, l'examen du personnel, le nettoyage des chambres des patients, le nettoyage d'un environnement de travail et le contrôle des niveaux de vente, doivent suivre le travail standard.

SGQ

Un SGQ s'appuie sur le SPT et fournit une structure permettant d'assurer la performance et la qualité de l'exécution. Le système englobe le travail standard des leaders, les contrôles visuels et la responsabilisation (figure 2), et ces éléments doivent coexister pour soutenir cette approche.

1. Travail standard du leader.

Le premier élément d'un SGQ est le travail standard du leader. Les principales activités qui doivent être effectuées quotidiennement, hebdomadairement, mensuellement sont identifiées. Les résultats et les

mesures du contrôle et de l'assurance de la qualité aident à établir les priorités des activités clés. Le tableau 1 présente des exemples d'activités clés. Elles sont toutes liées aux processus opérationnels clés et à la satisfaction des clients ou des patients. Un processus documenté doit exister pour toutes les activités clés. Après la création du travail standard du leader, une routine est établie pour s'assurer que ces activités sont suivies, ce qui réduit les surprises et garantit que les anomalies sont détectées facilement et rapidement.

2. Contrôles Visuels.

Le deuxième élément, les contrôles visuels, permet de comprendre immédiatement et sans doute si une situation est normale ou anormale. Ces contrôles peuvent être aussi simples que de poser du ruban adhésif sur le sol pour montrer combien de lits doivent se trouver dans une unité de soins intensifs ou combien de chariots de produits finis doivent se trouver dans une zone de production.

Dans ces situations, la délimitation par une couleur ou une ligne est une évidence et moyen simple d'évaluer, à l'aide de critères objectifs, si une situation est normale.

Le même type de contrôle visuel peut être étendu dans n'importe quel bureau ou environnement opérationnel pour surveiller l'exécution du travail standard du leader. La figure 3 (p. 20) est un exemple de ce type de contrôle visuel. Au début de la semaine, toutes les cartes sont tournées pour afficher le côté rouge. Au fur et à mesure que les activités sont exécutées, les employés responsables des activités, y compris la direction, tournent leurs cartes du côté vert.

Toute l'équipe peut voir en un instant si la situation est normale.

Cela peut sembler un simple examen insignifiant, mais lorsque cette méthode est déployée dans chaque fonction d'une organisation, le résultat est une gestion visuelle sans faille de toutes les activités clés.

La gestion visuelle peut créer une prise de conscience et identifier et prévenir les situations dans lesquelles une action doit être entreprise. Relier ces visuels au travail standard des leaders est un moyen efficace de les suivre jusqu'à la clôture.

3. Responsabilisation.

L'élément qui lie ces pratiques ensemble est le processus quotidien de responsabilisation. Il relie les niveaux et les fonctions entre eux et crée une autoroute de communication.

Prenons l'exemple de Triton Electronik. L'organisation fournit des services de conception, de prototypage et de production à court terme pour les systèmes critiques du 911, des équipements de diagnostic médical, des stations de base de télécommunication, des modules de contrôle de wagons de train et de métro, et d'autres produits.

Le modèle de responsabilité quotidienne de l'organisation comprend différents niveaux de communication reliés par une gestion visuelle et centré sur les éléments clés du travail standard du leader (figure 4, p. 20).

Chaque fonction de l'organisation organise une réunion de responsabilisation, appelée réunion de niveau I, au début de chaque quart de travail. La durée cible de la réunion est de cinq minutes, au cours desquelles le superviseur examine les performances de la veille et écoute les problèmes ou questions que les employés prévoient pour la journée ou la semaine à venir.

Ces réunions se déroulent devant un tableau visuel. Le contrôle visuel permet de s'assurer que les éléments de travail standard des leaders sont exécutés, que les indicateurs clés

Figure 2. Éléments du système de gestion quotidienne

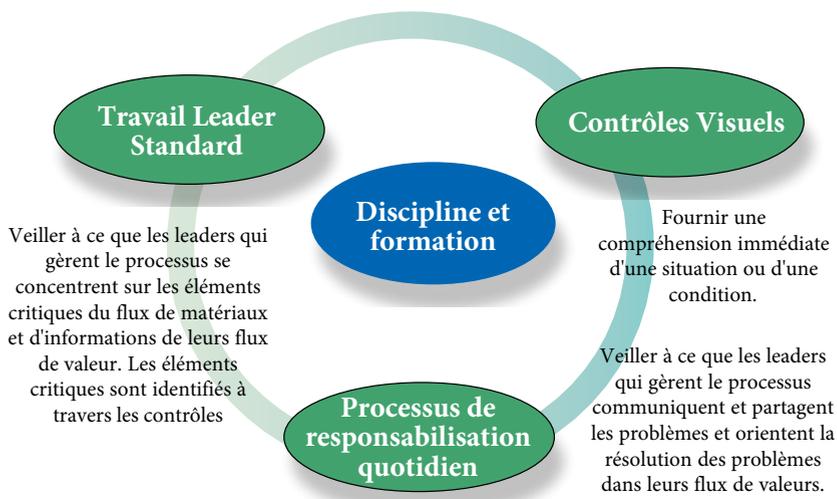


Tableau 1. Exemples d'activités clés

Rôle	Exemple d'activité clé
Chef de projet	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi des coûts • Suivi de l'échéancier • Complétion des tâches dans les délais prévus
Responsable TI	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité des systèmes de production et de vente • Escalade des demandes critiques ouvertes • Revue des projets complétés
Responsable des ventes	<ul style="list-style-type: none"> • Prévisions des ventes • Revue des commandes • Crédit client et compte à recevoir
Responsable Production/Services	<ul style="list-style-type: none"> • Horaire quotidienne • Livraison à temps • Revue des problèmes de qualité non résolus

de performance (ICP) sont passés en revue et que les nouvelles actions sont consignées par écrit. Les ICP sont axés sur la qualité, le respect des délais et la productivité, et les actions comprennent une durée et un propriétaire.

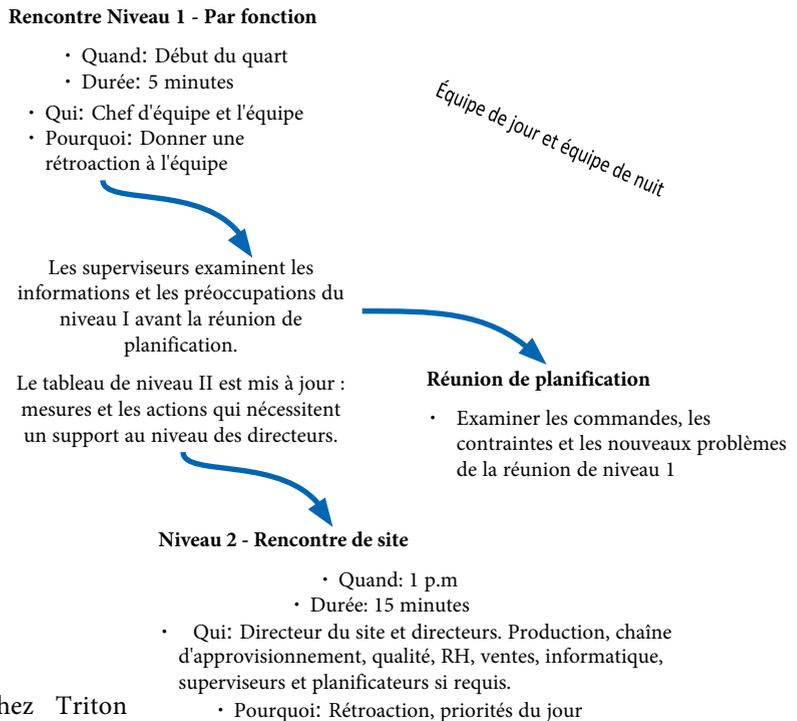
Après les réunions de niveau I, les superviseurs examinent les tableaux visuels avec les chefs d'équipe et notent toute action qui nécessite leur participation. Ces informations sont également utilisées pour la réunion de planification des ventes et des opérations.

Une deuxième réunion de responsabilisation, la réunion de niveau II, a lieu l'après-midi entre les équipes. Cette réunion est animée par le directeur du site et implique tous les directeurs ou responsables fonctionnels. La durée prévue est de 15 minutes, au cours desquelles le directeur du site examine les performances au moyen des indicateurs clés de performance (ICP), identifie les risques et les problèmes, et passe en revue les questions clés en suspens. Des contrôles visuels permettent de s'assurer que les éléments de travail standard du responsable sont exécutés au niveau de la direction. Les ICP à ce niveau se concentrent sur la qualité externe et interne, le respect des échéanciers, les ressources, les coûts, les programmes et les ventes.

Seules les situations anormales sont abordées lors des réunions de niveau I et II, ce qui est essentiel pour que les réunions soient courtes et efficaces. Il s'agit de réunions de type "stand-up", qui illustrent un dynamisme et un comportement axé sur l'action.

La figure 5 est un exemple de structure de réunion à trois niveaux pour un hôpital. Les réunions de niveau I et II correspondent aux réunions décrites plus haut. Notez que les ICP incluent les erreurs, la sécurité des patients et d'autres éléments liés aux activités clés et aux résultats clés. La réunion de niveau III est une réunion de niveau supérieur avec le directeur général et, dans cet exemple, a lieu chaque semaine.

Figure 4. Processus quotidien de responsabilisation chez Triton Electronik

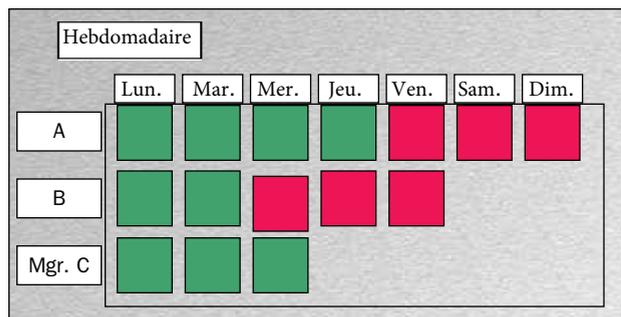


Résultats de la mise en oeuvre du SGQ

Un SGQ a été mis en place chez Triton Electronik dans un temps d'expansion des technologies et des procédés de fabrication. Le SGQ a contribué à donner une cadence à l'introduction des changements et à garantir l'exécution des activités clés et l'implication de chaque employé. La transformation en cours a été couronnée de succès, l'accent étant mis en permanence sur la qualité et la livraison aux clients. Les indicateurs clés de performance (ICP) ont montré une amélioration régulière et une réduction des défauts.

Quelques mois après la mise en place du SGQ et la complétion des importantes activités d'expansion et d'acquisition, Triton Electronik s'est placée sous la protection de la loi sur les faillites en raison de problèmes de trésorerie. Les employés ont dû continuer à fournir des produits et des services de qualité aux clients pendant des mois dans une organisation ayant un avenir incertain.

Figure 3. Exemple de contrôle visuel

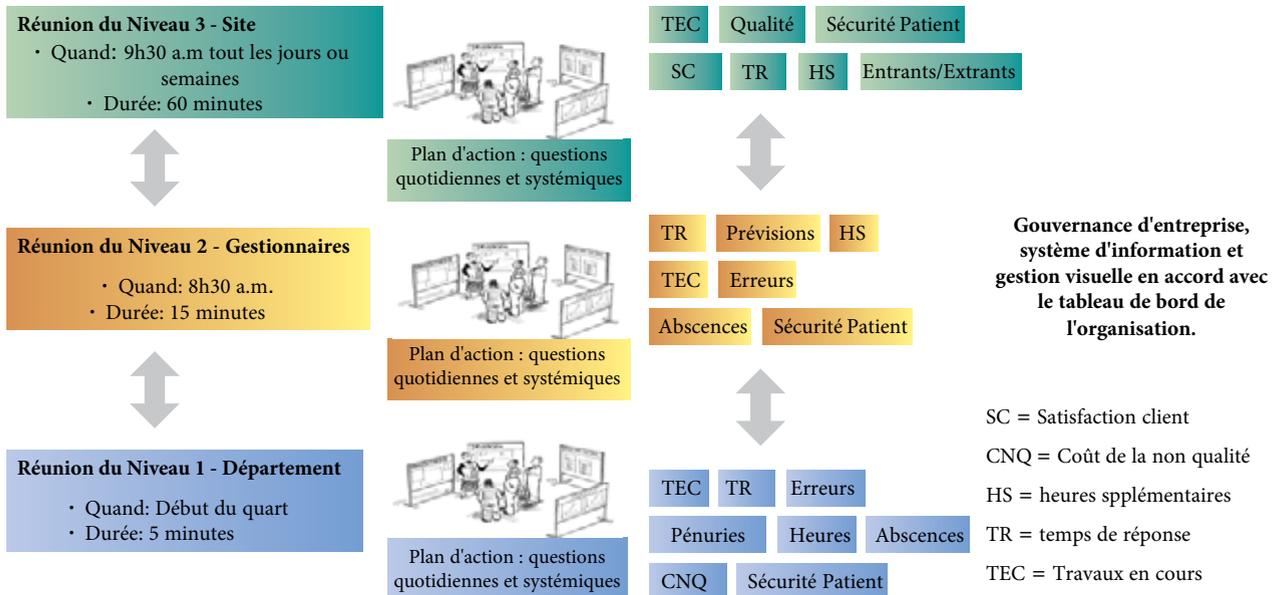


Il était alors question d'arrêter le SGQ. D'une part, l'organisation devait fonctionner avec moins de ressources. D'autre part, elle devait être plus flexible en ce qui concerne ses engagements. L'organisation a décidé de maintenir le SGQ en place et de découvrir comment il aiderait les employés à s'adapter au nouvel environnement de travail. Ce dilemme est illustré à la figure 6. Il s'agit d'une situation à laquelle les organisations sont confrontées lors de tout redressement, fusion ou acquisition.

Quelques jours après l'annonce de l'application de la loi sur la faillite, les employés sont passés du déni à l'indifférence. Grâce au SGQ, un lien de communication constant était en place. Les employés pouvaient s'exprimer et étaient entendus par la direction. Les nouvelles sur l'avenir de l'organisation leur étaient également communiquées fréquemment.

La relation entre le succès de l'organisation et la qualité et la livraison des produits et des services était claire pour tous. Les niveaux de qualité et de livraison ont continué à progresser. Certaines préoccupations récurrentes ont été soulevées lors d'une réunion de niveau I concernant l'encadrement de la préparation des CV et les foires d'emploi au cas où des employés perdraient leur emploi. Ces préoccupations ont été évoquées lors de la réunion de niveau II. Les actions ont été communiquées aux employés. Lorsque la fermeture de l'organisation a été annoncée, avec un préavis de quatre mois, les foires de l'emploi ainsi que l'organisation de séances d'accompagnement pour la rédaction de curriculum vitae

Figure 5. Exemple de processus de responsabilité quotidienne - Environnement hospitalier



vont été annoncés. Ceci a soulagé de nombreux employés et leur a montré une voie les emmenant aux prochaines étapes de leurs carrières.

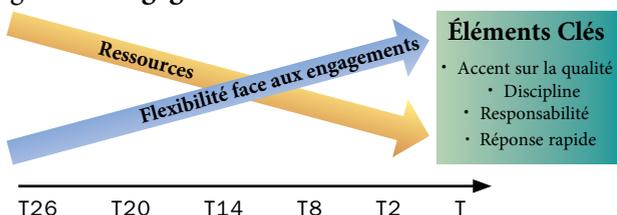
Des inquiétudes telles que le respect des demandes des clients à venir, ont été soulevées par les employés lors de la réunion de niveau I. Des mesures préventives ont été prises par de nombreux employés qui se sont portés volontaires pour aider à leur niveau, pour éviter que le problème ne s'aggrave. Entre le jour de l'annonce de la fermeture de Triton Electronik et celui de sa fermeture, la performance des livraisons s'est améliorée de 18 % et la qualité de 23 %.

Dans les bons et les mauvais moments

Bien qu'ils n'en soient encore qu'à leurs débuts en termes de mise en place en Amérique du Nord, les SGQ sont utilisés dans de nombreux centres d'appel de service et organisations de soins de santé, de finance, de logistique et de fabrication afin d'améliorer la qualité et les performances non seulement pendant les périodes de prospérité, mais aussi lors des redressements et des changements radicaux. Le SGQ s'est avéré être un système de gestion efficace également pour les organisations stables ou prospères.⁸

La mise en œuvre d'un SGQ implique l'identification des activités clés, leur conversion en travail

Figure 6. Engagements vs ressources



standard de leader, l'établissement de contrôles visuels pour soutenir les activités clés et de les relier par un processus de responsabilité quotidienne.

L'exemple de Triton Electronik montre comment cette pratique - empruntée au SPT - aide à maintenir l'accent sur la qualité, à créer une discipline et à favoriser la responsabilisation et un esprit de réaction rapide.

Au cours de ce processus, une organisation apprend en exécutant et en comprenant la relation entre ses tâches et les résultats globaux. La discipline et la responsabilité qui sont à la base de l'assurance et de l'amélioration de la qualité deviennent une préoccupation quotidienne au cours de l'exécution. Comprendre l'impact d'une personne sur l'ensemble de la chaîne de valeur devient un rappel permanent et suscite un sentiment d'appartenance, ce qui conduit à une culture du changement.

Références:

1. Azadeh Nassiri, *The Lending and Secured Finance Review*, Law Business Research Ltd, 2015.
2. Léontine Rousseau, *L'Acquisition d'Entreprises: Dynamisme et Facteurs de Succès*, Presse de l'Université du Québec, 2013.
3. Harold L. Sirkin, Michael Zinser and Justin Ryan Rose, *The Robotics Revolution: The Next Great Leap in Manufacturing*, Boston Consulting Group, 2015.
4. Abraham H. Maslow, *A Theory of Human Motivation*, Simon and Schuster, 2013.
5. Taiichi Ohno, *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press, 1988.
6. Charles Kenney, *Transforming Health Care: Virginia Mason Medical Center's Pursuit of the Perfect Patient Experience*, CRC Press, 2010.
7. David Mann, *Creating a Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions*, Productivity Press, 2010.
8. Mike Rother, *Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness, and Superior Results*, McGraw-Hill Education, 2010.

BIBLIOGRAPHIE:

Jones, Daniel T. and James P. Womack, *Lean Thinking: Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Productivity Press, 2003.