

PANEL 2

THÈME : La culture qualité pour un secteur industriel et artisanal compétitif, à forte valeur ajoutée et créateur d'emplois décents : **Expériences et outils**

Sous-thème: **Outils et Partage d'expérience**

17 octobre 2019, Amphithéâtre de la maison de la culture Anselme Titiamama
SANOU

Présentation: **ZOUNDI SYLVESTRE**

Présentation

- A. Généralités
- B. Contexte et Enjeux
- C. Implémentation Culture qualité
 - Impulsion
 - Outils culture qualité
 - Mise en œuvre
- D. Difficultés
- Conclusion





GÉNÉRALITÉS



Généralités



- Les entreprises ne peuvent fournir des emplois que si elles sont en bonne santé, c'est-à-dire si elles font des (vrais) profits.
- La Création de Valeur est donc non seulement la finalité unique de l'entreprise pour satisfaire ses investisseurs, mais elle est aussi la seule manière de satisfaire véritablement et durablement les autres tenants de l'entreprise (employés, fournisseurs, clients).
- L'intérêt social de l'entreprise ne doit pas servir d'excuse à sa médiocre performance économique.
- Pour créer cette valeur ajoutée doit impérativement développer une culture qualité qui soutient son amélioration continue
- La transformation culturelle de l'entreprise se fait par l'introduction, pour tous, de processus de progrès continu




CONTEXTE ET ENJEUX



Contexte et Enjeux

- Pays de l'Interland
- Pouvoir d'achat faible
- Contexte sociaux politique post insurrectionnel marqué par la défiance
- Contexte sécuritaire instable marqué par des attaques terroristes
- contexte politique – élection 2020 au Burkina, en Côte d'Ivoire

- 
- ZELCAF: **44 pays apposent leur signature**
 - Une fois entrée en vigueur, la ZLECAF permettra de créer un espace économique dans lequel des Etats-parties éliminent, entre eux, les droits de douane ainsi que toutes les barrières pouvant entraver le commerce.
 - A en croire les chefs d'Etat de l'UA, avec la mise en place de cet instrument, l'Afrique tout entière ne sera qu'un marché unique de 1,3 milliard de consommateurs où les produits circuleront et s'échangeront librement.
 - Nota: Cela représente des opportunités, mais également des risques pour nos entreprises qui doivent impérativement améliorer leur performance par la culture qualité



IMPLÉMENTATION DE LA CULTURE QUALITÉ



Impulsion



- La culture qualité peut être impulsée par:
- **Le gouvernement:** leadership du gouvernement, dynamique nationale, engagement régional et international, PNQ
- **Les actionnaires:** capital----- travail; des actionnaires conscients qu'un travail dans un environnement de culture qualité améliore le capital
- **Les dirigeants:** Des dirigeants engagés et sensibilisés sur l'importance de la culture qualité dans l'atteinte des performances
- **Les clients:** des consommateurs plus exigeants sur la qualité des produits et services impulsent une culture qualité
- **Le cadre réglementaire:** Evaluation de la conformité, certification produits, contrôles réguliers et rigoureux, fluidification et application de nos textes
- **Les employés:** des employés expérimentés et engagés qualité peuvent être les pionières de la CQ
- **La pression sociale:** Médias, réseaux sociaux, OSC



La Culture qualité et gestion changement

- Implémenter la culture qualité c'est apporter un changement, c'est toucher à certains paradigmes.
- Les paradigmes sont un ensemble de règles (connues aussi comme procédures, routines, standards) qui ont un impact énorme sur nos jugements et nos décisions car ils influencent nos perceptions. Une idée ou une pratique qui n'est pas conforme à nos paradigmes sera le plus souvent rejetée, ou pire, elle nous paraîtra invisible.
- La compréhension de la puissance des paradigmes est un point décisif qui peut faire tomber les barrières qui se dressent face aux idées d'innovation et de changements.
- Il est ressorti que tout changement fait face à des résistances humaines qu'il ne faut pas ignorer, ni passer outre ; mais qu'il faut plutôt chercher à comprendre, respecter et en démêler les causes.



Résistance au changement


- Perturbation des habitudes
- Ruptures des relations tissées avec les collègues
- Perte de pouvoir
- Surcroît de travail
- Manque de confiance dans la nouvelle direction
- Menace sur l'emploi


Au départ individuel, la résistance au changement peut prendre des formes collectives voire même mobiliser toute l'entreprise

Les facteurs de complication

- Un changement devenu permanent
- Le temps: on dispose de moins de temps pour préparer le changement

Pour réussir ces changements il va falloir donc que les dirigeants et les managers développent un savoir faire de la gestion du changement

- 
- Dans la gestion du changement, un management qui réussit doit faire l'économie des changements inutiles et aborder franchement les changements incontournables (sans états d'âme, sans illusions et sans exiger l'enthousiasme de tous).
 - Le facteur humain est important à prendre en compte dans un processus de changement. Les méthodes pour prendre en compte ce facteur humain ont été expliquées lors du séminaire.
 - On retiendra néanmoins que dans toute organisation, il doit être clairement défini et pris en compte, les zones rouges et zones vertes.
 - Les zones rouges permettent de mettre de l'ordre, de remplacer un ancien ordre par un ordre nouveau.
 - Les zones vertes permettent de créer ou recréer les conditions favorisant l'initiative, la créativité, l'adaptation.
 - Plus généralement, en matière de gestion du changement dans l'entreprise, il faut appliquer les règles du «fair-process» à savoir :
 - Expliquer ce qui pousse au changement en faisant percevoir les menaces extérieures et les risques à ne pas faire ;
 - Présenter, quand elle existe, la vision d'avenir qui va tirer le changement, sans en dissimuler les impacts négatifs éventuels sur la communauté de l'entreprise ;

- 
- Prendre en compte le facteur humain dans la gestion du changement:
 - participation et accompagnement
 - Les deux stratégies de changement
 - **L'Imposition:** top-down, par pression, contrôlé (homme = obstacles à surmonter)
 - **L'Apprentissage:** bottom up, par expression, ouvert à l'imprévu (homme = des acteurs à mobiliser)

Les trois attitudes possibles:

La Cynique: l'entreprise a une finalité purement économique les hommes sont une ressource, un facteur de production (un changement ça s'impose ou ça s'achète)

L'angelisme: l'entreprise doit œuvrer en priorité pour le bonheur de la communauté de ses employés, l'économique suivra

La réaliste: la finalité de l'entreprise est d'abord économique, mais l'homme n'est pas un facteur de production ou une ressource comme une autre il faut le considérer comme un acteur intelligent et comme un partenaire à mobiliser,




Démarche

- Vision: décliner la vision
- Leadership: du top man au différent niveau de supervision
- Développer un système de management avec un référentiel
 - (Compréhension du contexte, Approche processus, Approche risque)
- Implication du personnel
- Développer les procédures de travail simplifiées
- Implémenter les outils de gestion qualité
- Mettre en place des indicateurs et la culture de mesurer
- Evaluer et améliorer



Engagement et Leadership de la DIRECTION de CIMFASO

- Déclinaison de la vision de la mission et des valeurs
 - Déclaration des Politiques qualité, environnement
 - Déclaration de politique 5S KAIZEN
 - Politique Porte ouverte du Top Man
- 

Produits de CIMFASO

- ➔ CIMFASO propose une gamme variée de ciment de qualité supérieure répondant aux normes technologiques internationales en vigueur.

• CPA 45

• CEM II 32.5





Notre Vision

CIMFASO ambitionne d'être un opérateur de référence national et régional dans la fabrication de ciment de très haute qualité répondant aux normes en vigueur

Notre Mission

Impacter de façon significative le développement socio-économique durable des populations en innovant dans nos produits et services pour être à la hauteur de leurs attentes

Nos valeurs

L'intégrité, la responsabilité, l'excellence et la satisfaction du client sont nos maîtres-mots des valeurs et des éléments essentiels de notre leadership.

- **L'intégrité** représente la valeur fondamentale qui dicte au quotidien nos décisions et actions
- **La responsabilité** des hommes et des femmes de CIM METAL GROUP se manifeste à travers le respect des engagements de chacun.
- **La recherche de l'excellence** nous pousse à progresser continuellement pour être les meilleurs dans notre secteur et ne jamais nous contenter d'un résultat seulement correct.
- **Satisfaction :** Chaque client doit être satisfait des produits et services que nous proposons.

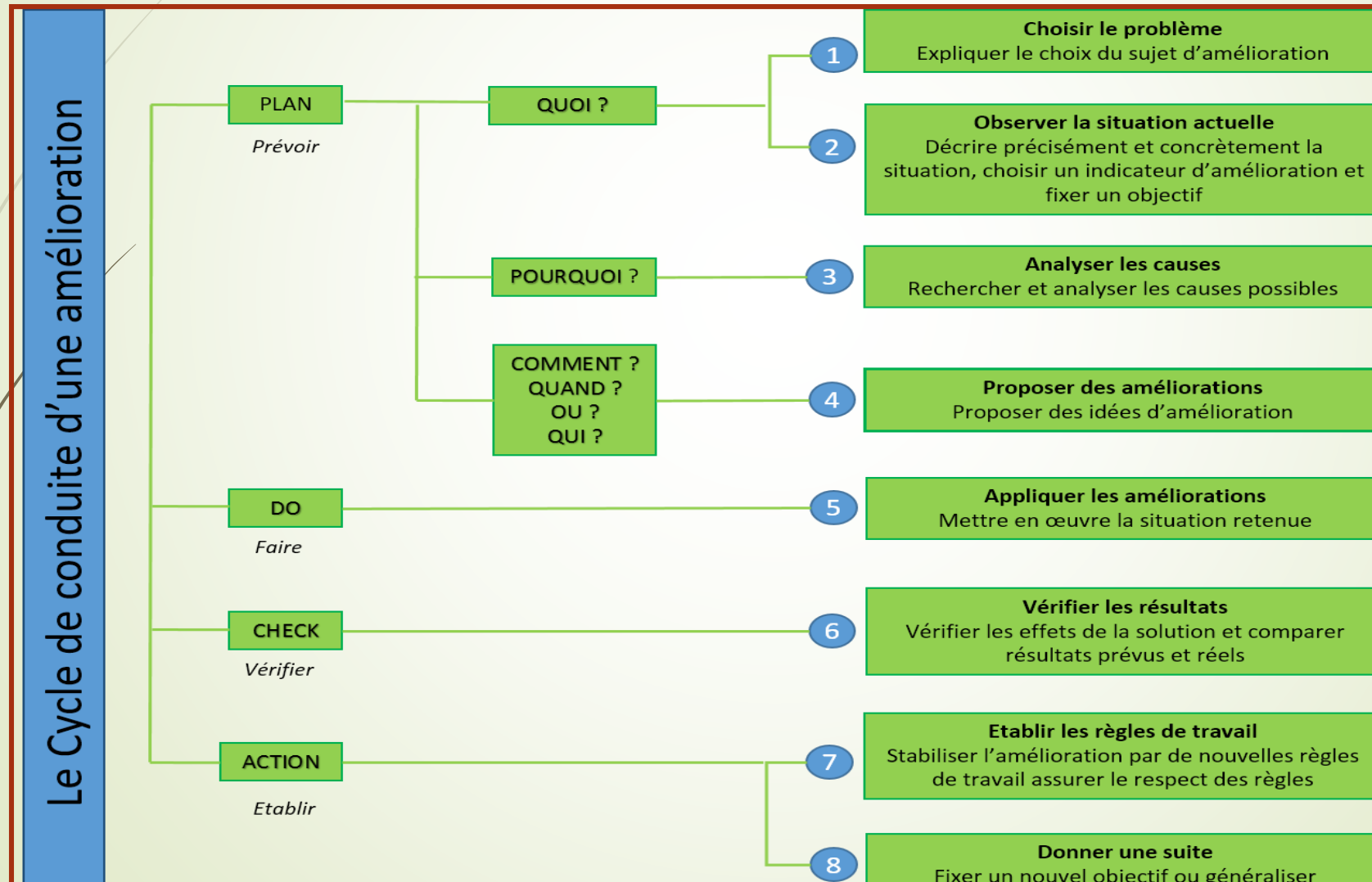
Notre Slogan, Nous construisons l'Avenir !!!

POLITIQUE QUALITE

- Avec une capacité de production de deux millions de tonnes par an, CIMASSO veut s'ériger comme acteur majeur dans la dynamique de relance économique du Grand Ouest au Burkina FASO. Pour ce faire, CIMASSO a placé la productivité et la qualité comme axe stratégique de développement de tous ses processus avec une orientation satisfaction client qui s'appuie sur une appréhension du contexte et des attentes des différentes parties prenantes.
- Pour la mise en œuvre de cette politique, un système de management de la qualité répondant aux exigences de la norme **ISO 9001 :2015** a été mis en place.
- Dans ce cadre, les objectifs fixés sont les suivants:
 - Produire du ciment d'excellente qualité respectant les standards nationaux et internationaux et prenant en compte les exigences de nos clients.
 - Assurer une disponibilité continue et une accessibilité de nos différents produits.
 - Développer l'écoute et la satisfaction du client à travers notre proximité, notre flexibilité, notre sens de l'anticipation et de l'innovation.
 - Identifier et maîtriser les risques endogènes et exogènes qui pourraient affecter la mise en œuvre de nos processus, y compris les processus gérés par nos sous-traitants.
 - **Instaurer une culture de l'amélioration continue de la qualité et de la productivité à travers le développement des potentialités de notre personnel et la prise en compte des attentes des parties prenantes.**
- Je m'engage, en ma qualité de Directeur Général, à assurer la disponibilité des ressources nécessaires pour l'atteinte de nos objectifs.
- Enfin, je compte sur une implication sincère de tous les collaborateurs à chaque niveau, pour l'amélioration continue de nos performances.

Outils de gestion de la qualité

➤ 1. PDCA: Plan DO Act Check



2. Les 5P

5 pourquoi

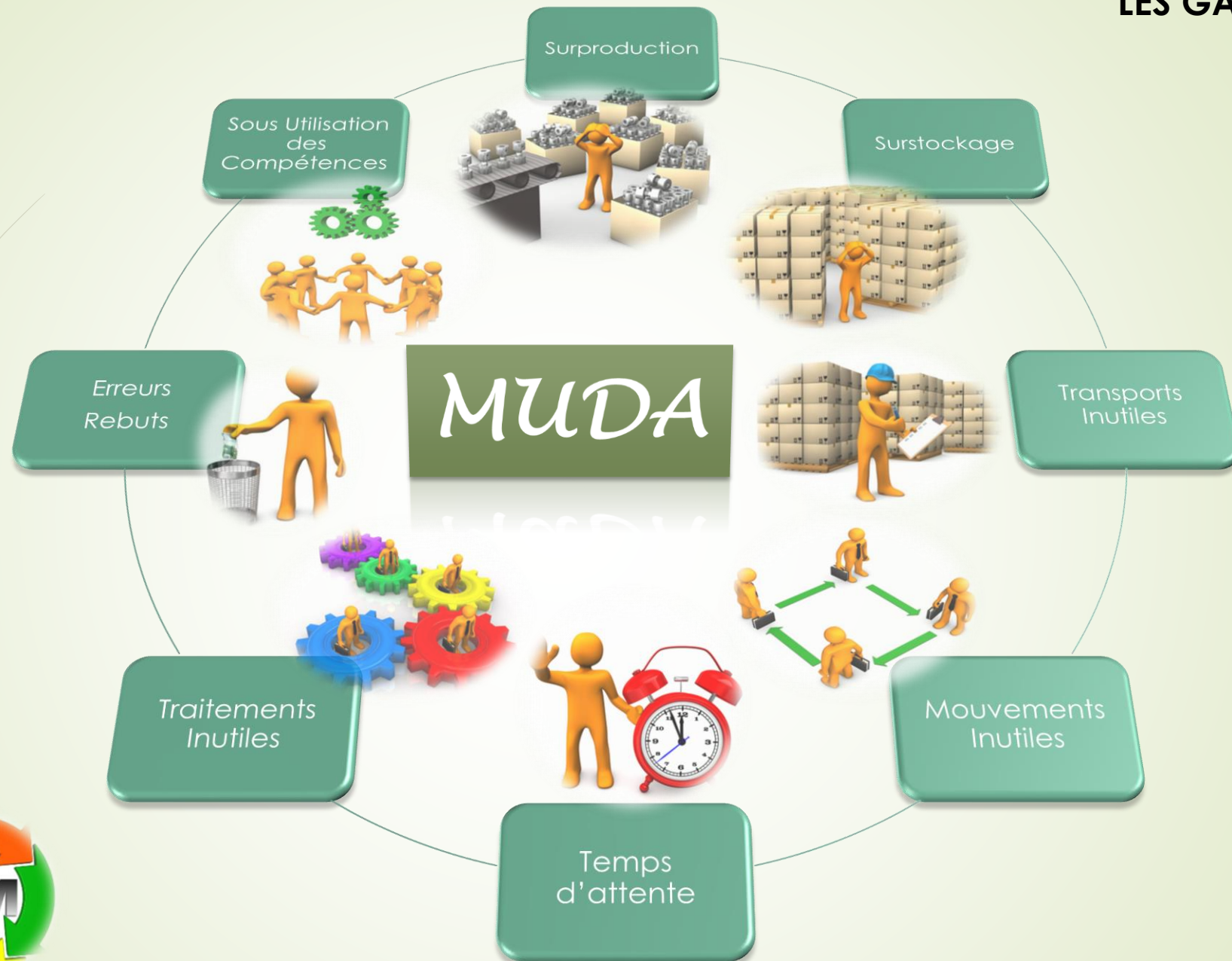
La méthode des 5 pourquoi permet d'identifier la source d'un problème;

- ◆ Elle permet ainsi d'éviter de confondre un symptôme d'un problème avec le problème lui-même;
- ◆ Elle consiste à s'interroger au moins 5 fois sur la source d'un problème.



3. Le lean

- Il s'agit de réduire au maximum dans les processus de production, la non-valeur ajoutée, d'optimiser ce que l'on a avec le temps à disposition, avec le même personnel et avec le même budget prévu.
- Dans la culture du Lean, le temps d'écoulement doit être réduit au maximum. Sa réduction permet de réduire les coûts, d'augmenter la productivité et une mise sur le marché rapide des produits, services ou informations.





4. Les 5S

- Valeurs qui ont été diffusées dans l'entreprise à la faveur d'un projet en partenariat avec l'ABMAQ
- Fort implication du management
- Implication soutenue du personnel
- Mise en place de comité 5S Kaizen et d'équipes 5S
- Conduite de grand débarras avec la participation du top man
- Appropriation du concept 5S kaizen par le personnel: on observe des ateliers qui affichent les images avant et après nettoyage et qui se font des rappels sur le rappel du maintien des 5S dans l'atelier en question



5. L'Atelier Kaizen

- Un atelier kaizen a été mis en place et se tient compte de façon systématique mensuellement:

Il utilise des outils utilisés:

- Brain-storming
- 5 pourquoi
- 5M
- 5S
- Loi de Pareto

Pour un problème posé les acteurs concernés sont consultés et sentent ainsi impliqués dans la dynamique d'amélioration continue

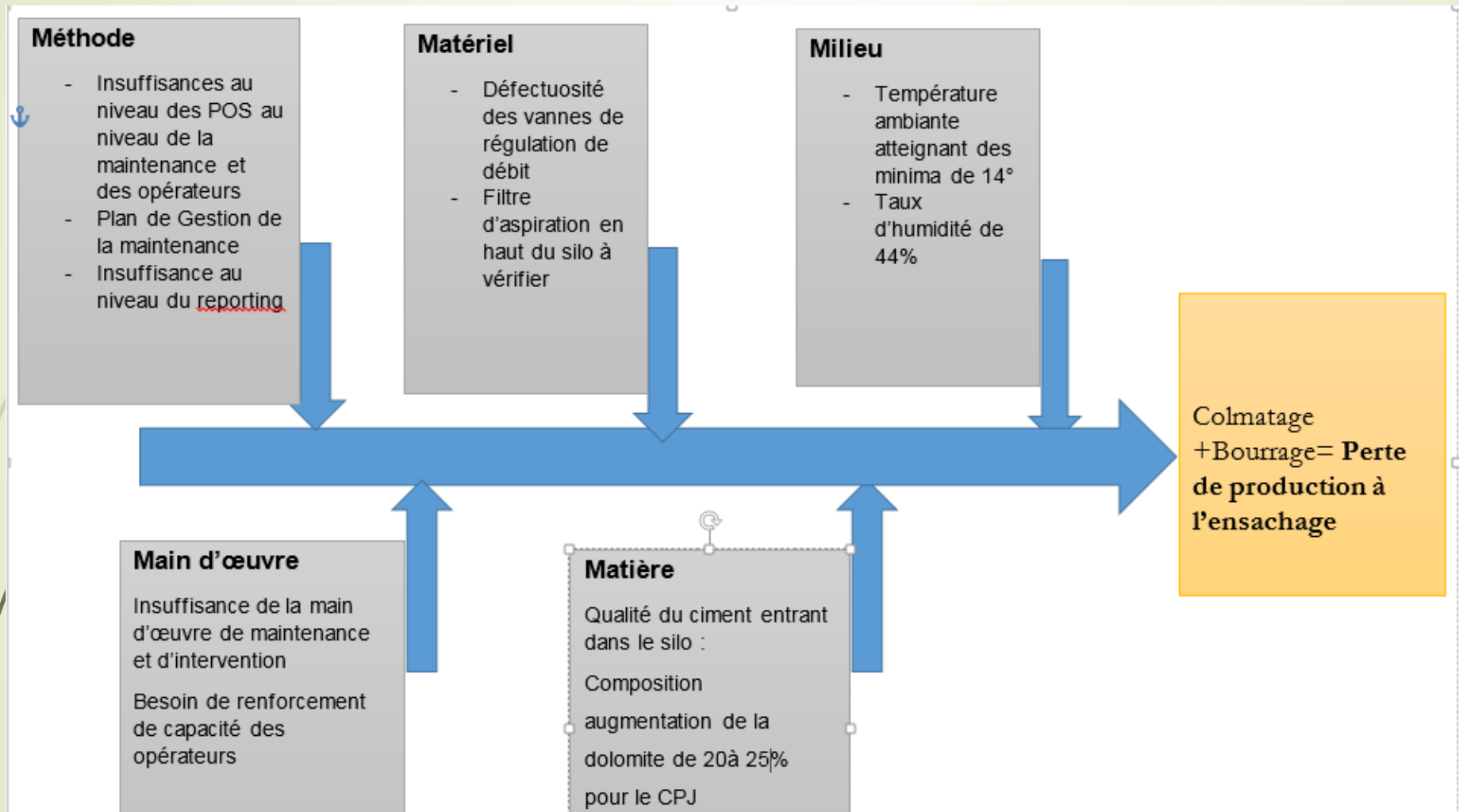
5. L'Atelier Kaizen

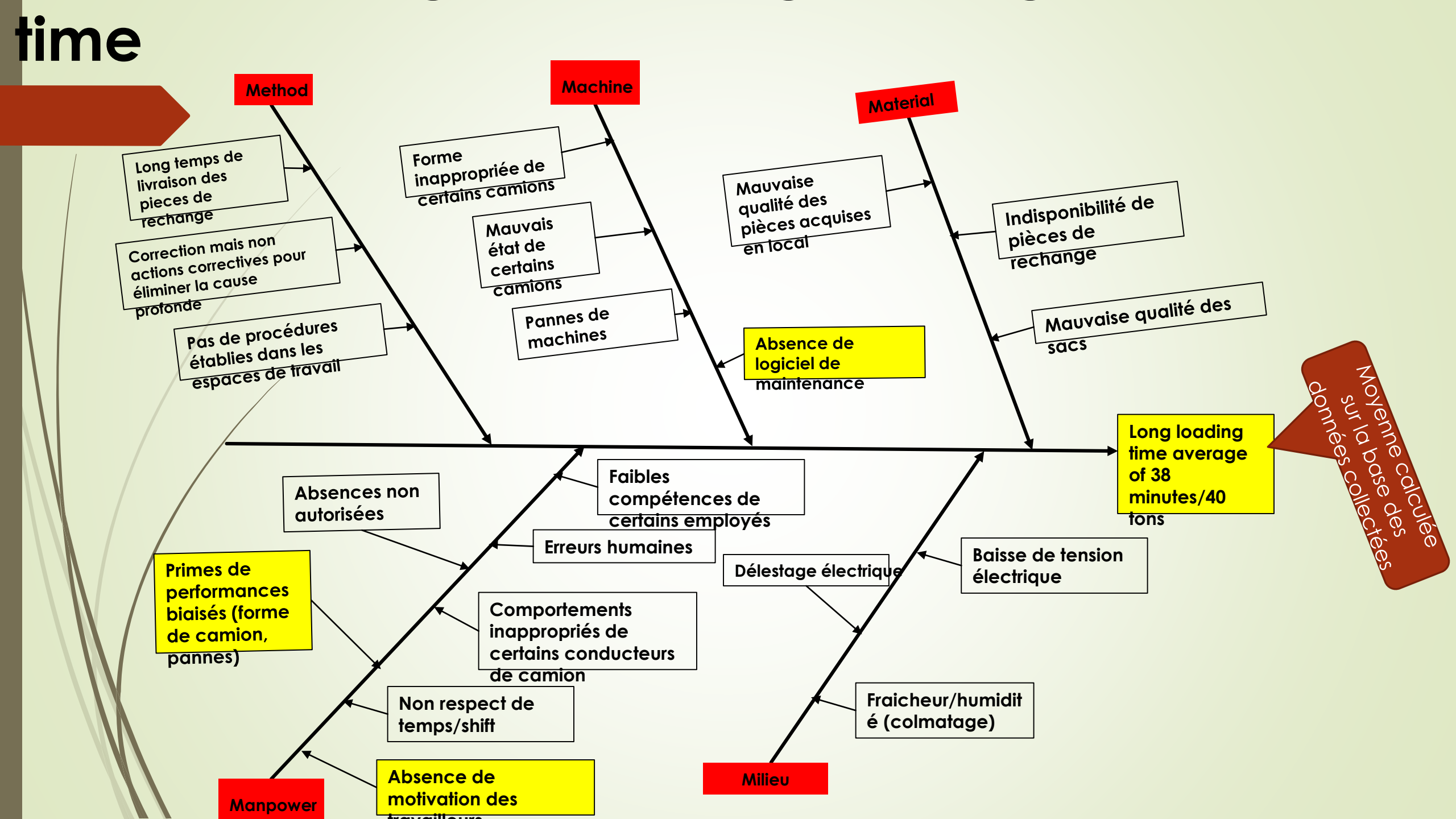
N°	Causes	Lamine	Houda	stephane	soro	allasane B	Moussa Saw	Benoit	Dramane	Rodrigue	Joseph	Aubin	Fred	S. Moussa	Total
2	Le surpoids des godets, chaines, maillons	9	10	9	8	9	8	10	9	9	9	9	5	8	112
3	Le dimensionnement de l'axe et la qualité	9	8	9	10	10	5	9	10	9	10	10	9	10	118
5	Immobilité de l'élévateur	5	7	6	4	6	3	6	5	5	7	5	8	6	73
9	Déséquilibre du chargement des godets	7	6	4	5	6	4	5	4	5	7	5	6	7	71
15	Déformation de la paroi	3	5	7	4	4	8	6	2	5	8	4	2	3	61
16	Assemblage de l'axe	4	5	5	5	4	5	4	6	8	3	5	7	1	62

La loi de pareto (20 pour cent des causes qui produisent 80 pour cent des effets) a été appliquée et inscrit dans le tableau ci-dessous :

Cause	Score	score cumulé	Pourcentage	pourcentage cumulé
Le dimensionnement de l'axe et la qualité	118	118	23,74245473	23,7424547
Le surpoids des godets, chaines, maillons	112	230	22,53521127	46,277666
Immobilité de l'élévateur	73	303	14,68812877	60,9657948
Déséquilibre du chargement des godets	71	374	14,28571429	75,2515091
Assemblage de l'axe	62	436	12,47484909	87,7263581
Déformation de la paroi	61	497	12,27364185	100

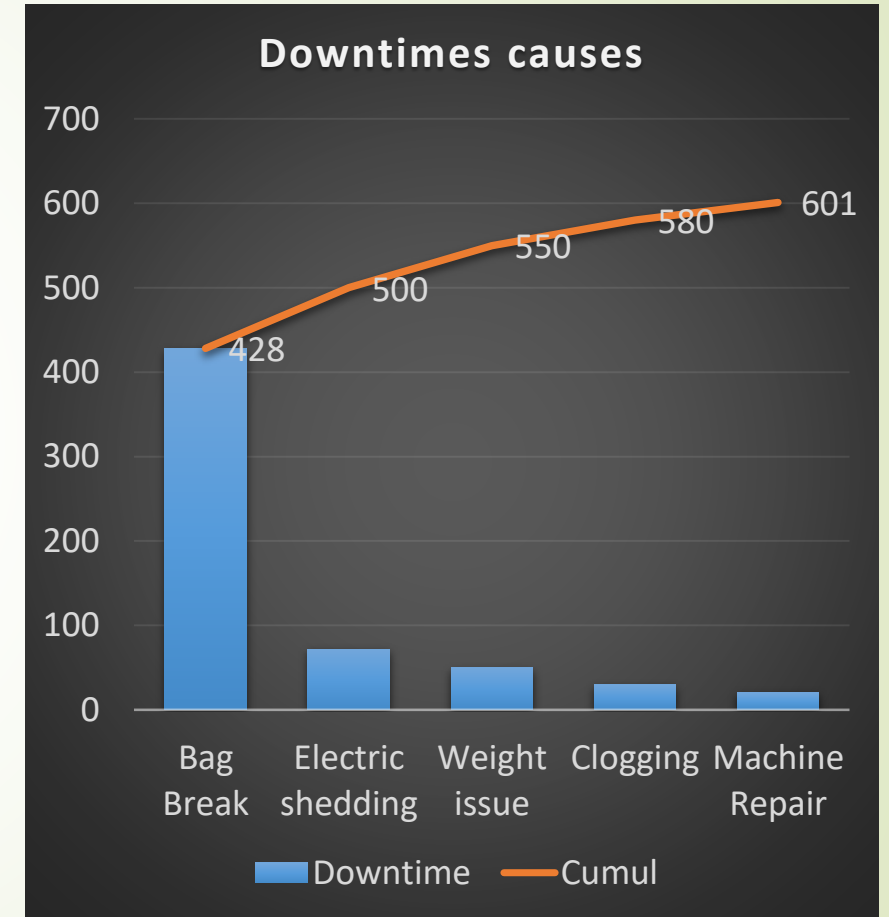
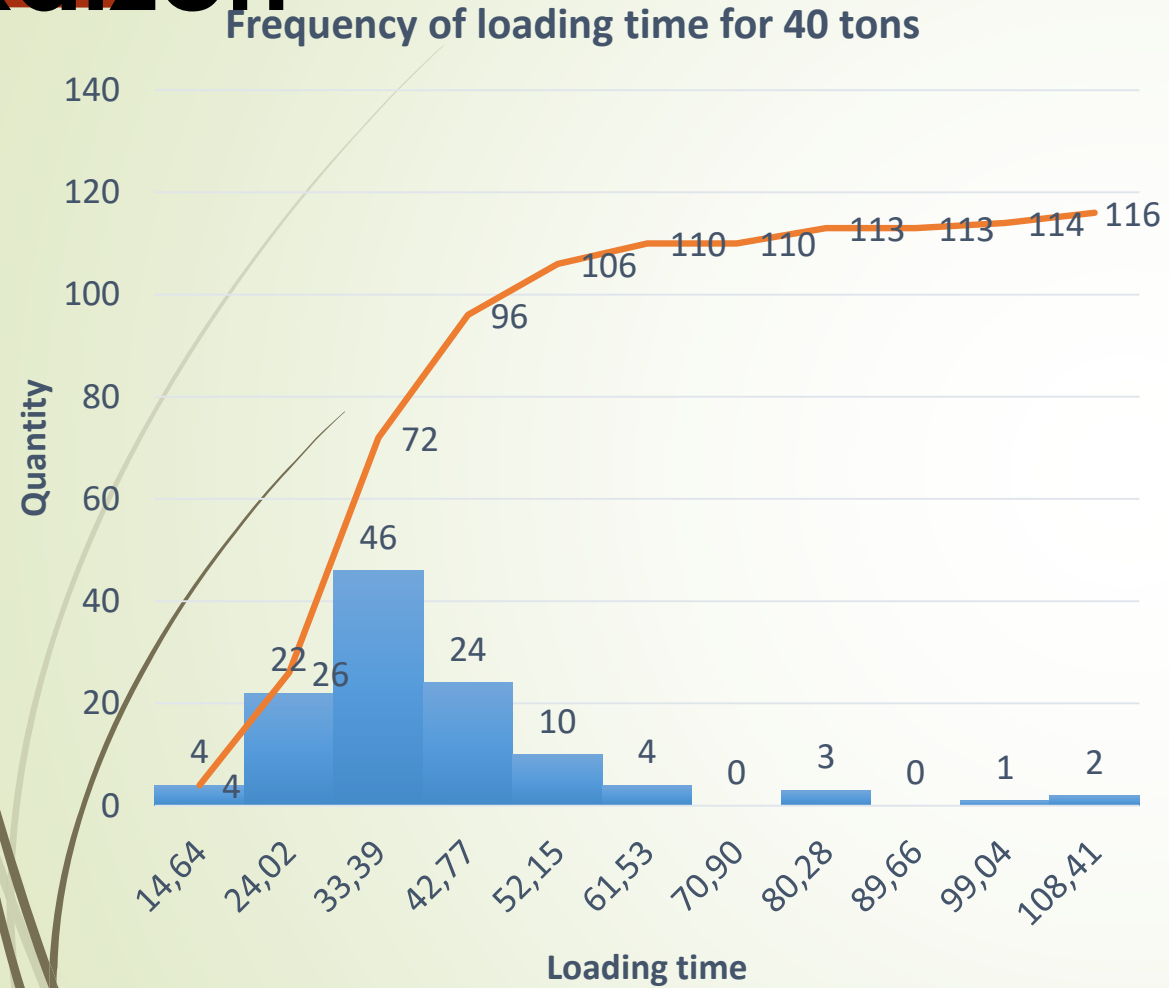
6. Utilisation de la Méthode 5M





Actions

Kaizen





Les stratégies d'ancrage de la culture qualité



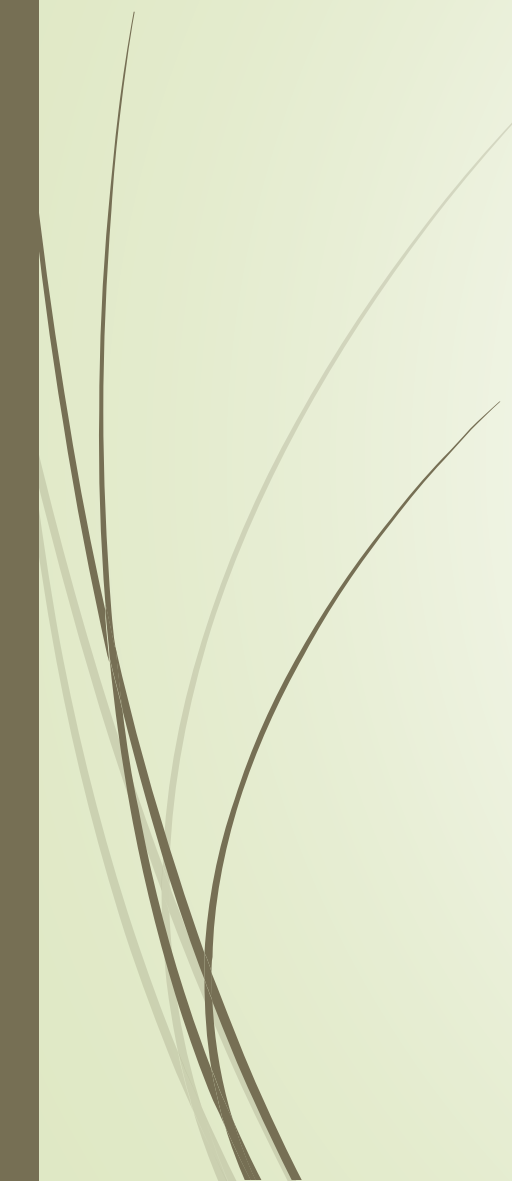
Les stratégies d'ancrage de la culture qualité

- **Manuel de procédure**

- Regroupe l'ensemble des procédures de l'organisme
- Permet à l'employé d'avoir des repères et décrit comment le travail doit être fait



L'induction QHSE et ressources humaines

- L'induction est une présentation synthèse des consignes et règles QHSE de l'entreprise présentées aux nouvelles recrues, aux stagiaires, aux visiteurs
 - L'induction au niveau des ressources humaines permet également de donner les valeurs la vision et les missions de l'organisme ainsi que les règles de conduites
- 

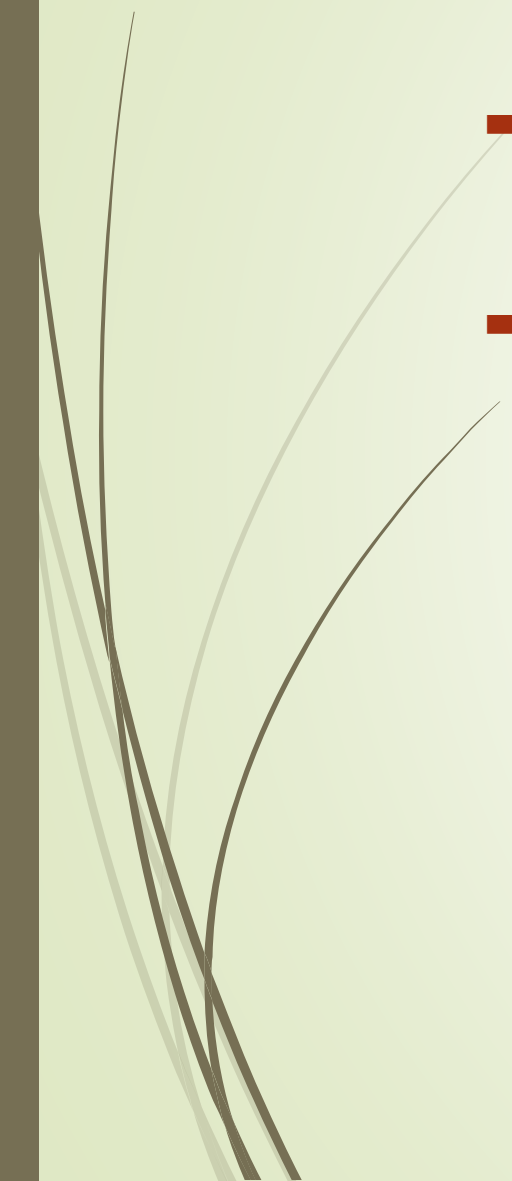
Les quart d'heure QHSE

- Ce sont des rencontres systématiques (hebdomadaires) au cours desquels des thématiques QHSE sont abordés, et où les incidents, les non-conformités sont discutés pour éviter les récurrences





LE CAFE QHSE

- Un moment d'échange qui regroupe tous les employés de l'usine que ceux de l'administration sur des thématiques qualité, santé et sécurité au travail, environnement, productivité.
 - En marge de la présentation des thématiques, un petit déjeuner est partagé avec tous les employés et permet plus d'échange et renforce l'esprit d'équipe
- 



Les cours d'Anglais

- Des cours d'anglais sont organisés au sein de l'entreprise pour développer les aptitudes de nos collaborateurs face à des documentations techniques en anglais, des consultants anglophones et être en phase avec l'évolution du monde

Le Sport en Entreprise

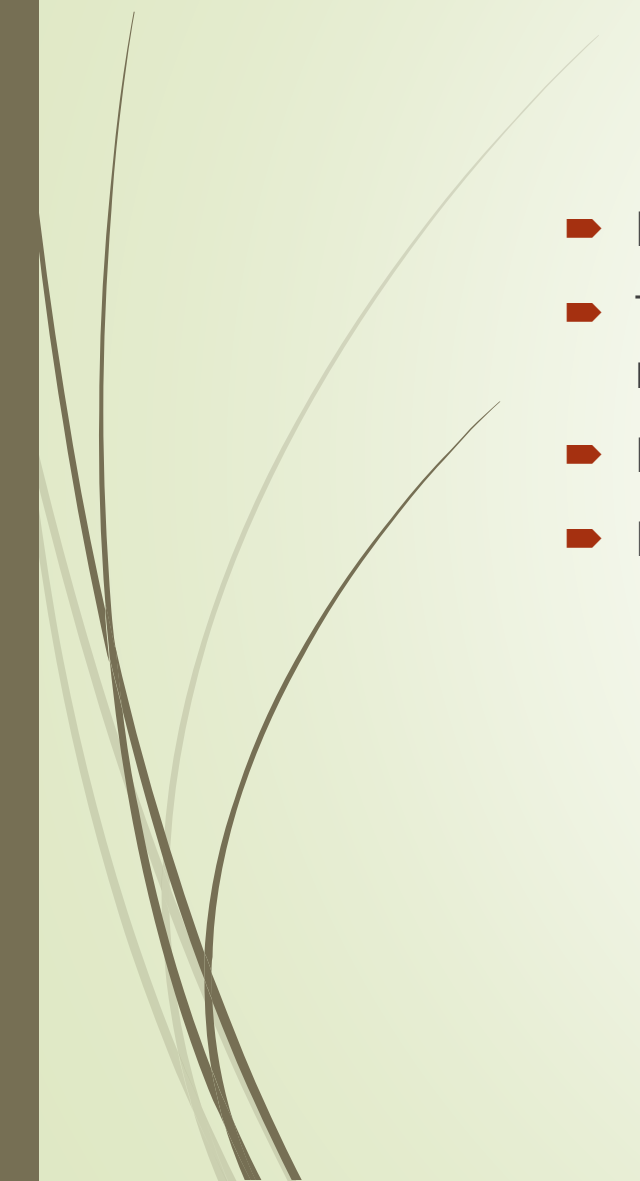
Il est organisé au sein de l'organisme le des séances d'aerobic deux fois par semaine: Cela permet une mise en forme physique, de réduire le stress et renforce l'esprit d'équipe



DIFFICULTES



Difficultés

- Faible niveau d'instruction ou d'alphabétisation
 - Traduction des concepts et outils de gestion de la qualité dans nos langues nationales
 - Leadership faibles des responsables aux différentes échelles
 - Résistance au changement
- 



RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION



Les 14 recommandations de DEMING aux dirigeants 1/2

1 Gardez le cap de votre mission en améliorant constamment les produits et les services. Le but d'une entreprise est de devenir compétitive, d'attirer des clients et de donner du travail.

2 Adoptez la nouvelle philosophie. Nous sommes dans un nouvel âge économique. Les dirigeants occidentaux doivent s'informer de leurs nouvelles responsabilités et conduire le changement.

3 Faites en sorte que la qualité des produits ne demande qu'un minimum de contrôles et de vérifications. Intégrez la qualité au produit dès la conception.

4 Abandonnez la règle des achats au plus bas prix. Cherchez plutôt à réduire le coût total. Réduisez au minimum le nombre de fournisseurs par article, en établissant avec eux des relations à long terme de loyauté et de confiance.

5 Améliorez constamment tous les processus de planification, de production et de service, ce qui entraînera une réduction des coûts.

6 Instituez une formation professionnelle permanente.

7 Instituez le leadership, nouvelle manière pour chacun d'exercer son autorité. Le but du leadership est d'aider les hommes et les machines à mieux travailler. Révissez la façon de commander.



Les 14 recommandations de DEMING aux dirigeants 2/2

8 Chassez la peur, afin que tout le monde puisse contribuer au succès de l'entreprise.

9 Détruisez les barrières entre les services. Le travail dans un esprit d'équipe évitera que des problèmes apparaissent au cours de l'élaboration et de l'utilisation des produits.

10 Supprimez les exhortations et les formules qui demandent aux employés d'atteindre le zéro défaut pour augmenter la productivité. Elles ne font que créer des situations conflictuelles.

11 Supprimez les quotas de production, ainsi que toutes les formes de management par objectifs. Ces méthodes seront remplacées par le leadership.

12 Supprimez les obstacles qui empêchent les employés, les ingénieurs et les cadres d'être fiers de leur travail, ce qui implique l'abolition du salaire au mérite et du management par objectifs.

13 Instituez un programme énergique d'éducation et d'amélioration personnelle

14 Mobilisez tout le personnel de l'entreprise pour accomplir la transformation.



conclusion

- **Facteur de succès dans l'implémentation de la culture qualité=**
 - Engagement de la direction + mise à disposition des ressources + communication + reconnaissance + implication du personnel
- **Facteur d'échec dans l'implémentation=** culture qualité
 - pas d'implication de la direction + leadership incertain + pas de remise en question + pas de considération pour le personnel ni pour les clients

JE VOUS REMERCIE POUR VOTRE ATTENTION

