

Partie I

« Il était une fois la qualité »

« Il y a dans certaines destinées des hasards qui ressemblent à des choix. »

Louis Barthou

1

Les années 1980 : l'ère du management participatif...

1.1 La dynamique positive de la qualité

L'image de la qualité a connu différents cycles. Son capital « sympathie » n'a cessé d'évoluer en fonction de la conjoncture. Dans les années 1980, avec l'ère du management participatif, la qualité avait plutôt « bonne presse ». Les cercles de qualité se propageaient dans les organisations. Cette méthode consistait à réunir des collaborateurs d'une même unité de travail pour résoudre des problèmes à partir d'une méthode prédéfinie qui partait de la sélection du dysfonctionnement jusqu'à la mise en œuvre de la solution.

De nombreux outils venaient agrémenter l'animation de ces réunions : diagramme d'Ishikawa (diagramme causes → effet), brainstorming, vote pondéré, diagramme de Pareto, QQQQCCP (Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi)... Autant de moyens qui donnaient un cadre pour l'animation de ces

groupes en permettant de se focaliser assez longuement sur la détermination du problème et la recherche des causes avant de passer au stade de la résolution et de la recherche de solutions. Les dirigeants étaient moteur dans le pilotage du projet. Des ressources étaient allouées : désignation d'animateur ayant un rôle de « facilitateur », formation des équipes dirigeantes au management participatif, formation des opérationnels à la résolution de problèmes, investissement en terme d'outils et de support pour faciliter la communication visuelle...

Tout était mis en œuvre pour obtenir les résultats souhaités. La qualité était basée sur le principe de l'amélioration permanente. Le progrès « step by step » venant du terrain était le fer de lance des organisations modernes : On ne peut plus progresser tout seul, il faut impliquer les collaborateurs en recueillant leurs idées concrètes d'amélioration.

Le modèle de ce développement reposait sur des principes mis en œuvre dans l'industrie japonaise au travers du « Kaizen ». Une « révolution culturelle » était en train de se produire, venant bouleverser une hiérarchie traditionnelle et des schémas de pensée acquis comme de véritables postulats : il y a dans toute organisation « ceux qui pensent » (affectés à des postes d'encadrement) et « ceux qui exécutent ». Les cercles de qualité sont venus perturber cet ordre préétabli en partant du principe que « ceux qui exécutent » avaient également la capacité de proposer des améliorations significatives au plus près des réalités du terrain. C'est en vivant avec les problèmes que l'on peut être une réelle force de proposition. Encore faut-il simplement poser la question aux personnes concernées, s'intéresser à leur travail, et mettre en place une structure dans l'organisation capable de concrétiser des propositions en faits. Il faut transformer des intentions (une volonté) en actions tangibles pour éviter de déployer un management participatif dans une logique du « paraître », une logique pour se donner bonne conscience, une logique de « l'image »...

1.2 Une démarche qualité vouée à l'échec ?

1.2.1 Les raisons d'un échec prévisible

Ainsi, dans les années 1980, la qualité avait le vent en poupe en véhiculant une image positive dans les organisations. Elle n'effrayait pas car elle était libre de toute contrainte. Il n'existait pas de modèle, de référentiel, de notion d'examen, rien de tout ça. La qualité avait comme unique objectif de développer une démarche d'amélioration continue en essayant de réduire les coûts de non-qualité.

Cette qualité participative contenait en elle les propres germes de sa destruction. Le « copier/coller » de la méthodologie importée du Japon avait effectivement ses propres limites. Pour qu'un tel système puisse fonctionner de façon durable, il était indispensable que les « esprits » changent dans les organisations. Il fallait accepter les « idées du terrain » et surtout suivre leur application pour éviter de se retrouver dans un schéma d'un « progrès virtuel » c'est-à-dire d'avoir de multiples bonnes intentions (source de motivation) mais peu de suivi dans la réalisation (source de démotivation).

Le piège d'une telle démarche est de se retrouver rapidement dans une situation où les collaborateurs ne voient pas à court terme la mise en œuvre effective de leurs recommandations. Cela aboutit à un délicat blocage participatif : « on a proposé telle ou telle solution et cela n'a jamais été appliqué alors maintenant on se contente de faire ce que l'on nous demande ». Ce point est crucial dans toute démarche participative de progrès ; à partir du moment où l'on sollicite les acteurs en interne, il devient indispensable de suivre l'application ; et si celle-ci ne peut être mise en œuvre, d'informer en permanence les acteurs des raisons de ce rejet. Il se pose alors une question fondamentale dans la responsabilité relative au cercle de qualité.

En effet, en France, nous avons eu souvent un schéma avec une responsabilité limitée à la recherche de solutions dont la mise en œuvre revenait à la ligne hiérarchique. À l'inverse, au Japon, la responsabilité du cercle de qualité a été (est) étendue à la mise en œuvre de façon autonome des préconisations par les équipes à l'origine des solutions. Avec une telle approche, le cercle de qualité a l'entière responsabilité du projet jusqu'au suivi des résultats et à l'évaluation effective de l'amélioration. Cette différence est fondamentale car elle évite une déresponsabilisation en se mettant dans une situation confortable pour les acteurs du cercle de qualité (« il suffit de..., il faut que... ») et inconfortable pour la ligne hiérarchique qui est sous surveillance en héritant de la mise en œuvre.

La déroute des cercles de qualité a été relativement rapide en France. Le changement durable a été de courte durée et ceci pour diverses raisons :

- l'encadrement intermédiaire se sentait court-circuité dans la ligne hiérarchique traditionnelle ;
- la méthode de résolution de problèmes appliquée à la lettre était relativement lourde ;
- les organisations avaient souvent de réelles difficultés à absorber les propositions des cercles de qualité ;
- le temps des réunions perturbait le fonctionnement des entreprises ;

– les résultats à court terme étaient en dessous des attentes...

et puis aussi du fait de notre propre culture qui fonctionne davantage sur des modèles cycliques à court terme (dans une logique événementielle) que sur des phénomènes permanents et récurrents à long terme.

1.2.2 Du cercle qualité au groupe de travail

Ainsi, le cercle de qualité a été très rapidement remplacé par le groupe de travail comportant quelques nuances significatives en termes d'approche.

Tout d'abord au niveau de la durée, le cercle de qualité s'inscrit dans une logique de collaboration permanente, c'est-à-dire que les participants choisissent les problèmes à traiter, recherchent et hiérarchisent les causes et font des propositions et/ou mettent directement en œuvre les solutions proposées puis ils traitent de nouveau un problème dans l'organisation. La roue de Deming PDCA (*Plan – Do – Check – Act*) tourne en permanence. Cette récurrence est un engagement fort en terme de management car elle habitue les opérationnels au progrès permanent. Le groupe de travail est quand à lui beaucoup plus cyclique. Les thèmes à traiter sont très souvent choisis par la hiérarchie, les participants également désignés du fait de leur compétence sur le thème traité, le nombre de séances limité, et la méthode de résolution à l'initiative de l'animateur. Cette approche a un impact très différent pour les participants car une fois les solutions proposées, ils n'ont plus de réelle visibilité sur leur prochain rendez-vous avec l'amélioration continue.

Ainsi, d'une manière générale, de nombreuses entreprises sont passées d'une logique du « cercle de qualité » au « groupe de travail » pour éviter un arrêt brutal. Mais l'état d'esprit était différent. La qualité qui avait le vent en poupe avec le management participatif était moins ambitieuse et démonstrative. La qualité n'était plus réellement sous les projecteurs à la fin des années 1980. Le point culminant avait été atteint. Le déclin était annoncé, les cercles de qualité disparaissaient progressivement dans les organisations. Le « Kaizen à la française » avait connu ses heures de gloire. Il fallait maintenant découvrir de nouveaux horizons. Trouver un nouveau modèle de développement...

La place de l'homme dans les cercles de qualité (Kaora Ishikawa)

Le respect de l'homme au niveau de l'atelier signifie que le cercle de qualité, par ses activités, crée un lieu où travailler est agréable et veut dire quelque chose. On peut caractériser cette idée de la manière suivante :

- Les collaborateurs ne sont pas traités comme des organes d'une machine mais comme des êtres humains qui accomplissent des travaux qui représentent une certaine signification, qui leur permettent de montrer leurs capacités et par lesquels ils peuvent s'épanouir librement et à fond.
- Les gens peuvent utiliser leur sagesse et leur créativité dans le travail qu'ils font.
- Les gens peuvent développer leurs capacités car ils ont la possibilité d'utiliser leurs facultés intellectuelles.
- Les gens ne sont pas isolés les uns des autres. Dans un même atelier, ils sont organisés et agissent comme un groupe. Cela crée des relations humaines harmonieuses fondées sur des liens de fraternité.
- Ils peuvent se former mutuellement en partageant les expériences acquises.
- La possibilité est donnée aux gens de voir leurs mérites reconnus par leurs collègues, leurs supérieurs, leurs subordonnés, les personnes des autres ateliers et les gens extérieurs à l'entreprise.

On dit que la main-d'œuvre japonaise est reconnue pour sa qualité. Il est donc d'autant plus important de créer pour elle des lieux agréables et où le travail a une signification. Les hommes ont un cerveau leur permettant de faire un travail et de le perfectionner. Si leur intelligence est efficacement mise à contribution, ils s'amélioreront et se développeront de leur propre initiative. Ils feront le meilleur usage possible de leurs aptitudes. Les dirigeants doivent admettre que les exécutants savent utiliser leur intelligence. Certains dirigeants semblent penser que les ouvriers doivent produire davantage sans perdre leur temps à penser. Ceux-là sont dans l'erreur.

« On a regardé les cercles de qualité comme des outils pouvant d'eux-mêmes transformer les organisations et la marche des choses. Mais non, si celui qui les met en place ne se transforme pas lui-même, on aboutit à pire qu'hier... on n'a fait que rajouter un peu de gentillesse pour le petit personnel... » Hervé Serieyx

2

Les années 1990 : l'ère de l'assurance qualité

2.1 La famille « ISO 9000 » : un nouveau modèle d'organisation

Plusieurs schémas étaient envisageables pour assurer le relais au management participatif, mais c'est incontestablement la voie de l'assurance qualité avec la parution de la série des normes ISO 9000 qui a séduit très rapidement les entreprises.

En effet, après avoir connu une « qualité volontaire » basée sur la participation individuelle et collective, une nouvelle approche de la qualité fondée sur un « modèle d'organisation » défini au travers d'une norme a été une voie de développement appropriée qui possédait de nombreux avantages.

Tout d'abord, cette norme donnait un cadre relativement précis au projet, contrairement à la période précédente où le développement était beaucoup plus libre et plus vaste. La qualité avait également un modèle, un référentiel qui définissait des critères sous forme d'exigences précises. Cette approche

permettait de s'étalonner et d'évaluer le chemin à parcourir pour atteindre le niveau souhaité. Ce modèle comportait ainsi une notion d'objectifs mesurables avec comme point clé la certification. Fini l'improvisation, fini le développement « tous azimuts », la qualité possédait un cadre prédéfini en répondant à des exigences normatives et qui plus est certifiable par des organismes tierce-partie. Ce complément fut rapidement indispensable. L'assurance qualité ne pouvait « vivre seule », la certification tierce-partie était son partenaire indispensable pour prouver que le niveau était atteint. Cette cohabitation (modèle et certification) a été l'un des facteurs clé de succès à l'origine de la série des normes ISO 9000. Les entreprises avaient enfin un moyen pour faire reconnaître leur « qualité » : un diplôme attestant de la maîtrise des activités et permettant de donner confiance aux clients.

2.2 Pour une qualité visible de l'extérieur

La qualité qui était jusqu'alors souvent discrète pour les clients avec l'ère du management participatif avait la possibilité de s'exposer, de se montrer, avec un visa universel. Quelle chance, quelle aubaine, la qualité devenait un véritable avantage concurrentiel sur le marché ! On pouvait exposer ses « galons ».

De nombreux dirigeants ont très rapidement pris conscience de cette opportunité avec, bien souvent, un encouragement proactif de leurs clients : les politiques achats exigeaient la certification, les audits clients se multipliaient... Tout l'environnement était propice à ce modèle. Le secteur industriel était touché de plein fouet par cette déferlante. Le marché devait s'organiser pour répondre à une demande exponentielle qui nécessitait de réelles compétences techniques.

L'assurance qualité ne « s'improvisait » pas, la compréhension et l'interprétation de la série des normes ISO 9000 nécessitaient une véritable expertise. Le « savoir-être » du facilitateur était insuffisant pour gérer une démarche Assurance qualité ; il fallait aussi (et surtout) un réel « savoir-faire » sur les exigences du référentiel. Un autre profil s'imposait pour porter le projet « Assurance qualité ». Un profil beaucoup plus technique, devant défendre les intérêts de l'entreprise au regard des auditeurs externes et des clients étant de plus en plus présent dans les organisations.

Les années 1990 ont été réellement marquées par cette vague assurance qualité qui a concerné différents secteurs d'activités même si le secteur industriel était dominant avec une propagation très rapide reposant sur le schéma de la « cascade » : les « fournisseurs des fournisseurs » étaient également concernés.