

Introduction

Ce livre aurait pu s'appeler « chapitre 5 »

Le monde économique moderne communique abondamment sur la notion de qualité. Qualité du produit, qualité de service, qualité système, qualité de conception : toutes les variations sont possibles – même les références géographiques comme Qualité France ou Deutsche Qualität. Il y a aussi les concepts associés, qui peuvent parfois ressembler à des modes, passant plus ou moins vite : amélioration continue, cercles de qualité, qualité totale, lean management, six-sigma, lean-six-sigma. Il y a même une hiérarchie et des grades : les *black belts* et les *master black belts* sont censés garantir l'efficacité du système, voire son efficience. Pour verrouiller le tout, les entreprises sont « certifiées ISO ».

Au travers de mon activité de consultant, j'ai régulièrement l'occasion de me plonger dans l'étude des « SMQ », ces « systèmes de management de la qualité », parfois appelés SMI lorsqu'ils « intègrent » aussi l'environnement, la santé et la sécurité au travail ou le développement durable. J'y trouve des manuels, des cartographies, des procédures, des formulaires, des tableaux de bord. J'y trouve aussi des comptes rendus d'audits internes ou « de tierce partie », des plans d'amélioration de la qualité, des documentations aussi épaisses qu'inutilisées. J'échange avec des responsables qualité qui me présentent des « engagements de la direction » et des « politiques qualité » dont certaines sont si génériques qu'elles pourraient aussi bien s'appliquer à un fabricant de pelleuses qu'à une échoppe de fleuriste. Ce qu'on y lit déborde de bienveillance pour le client, les salariés, l'environnement. Les engagements sont solennels et les promesses alléchantes.

Mais en pratique, ces grandes déclarations relatives à la qualité ne sont souvent qu'apparence et trompe-l'œil. De trop nombreux chefs d'entreprise, bien que signataires de ces déclarations, ne se sentent pas réellement impliqués par leur signature. Ils ne considèrent pas qu'ils aient quoi que ce soit à retirer de la mise en place de ces systèmes de management de la qualité. Leurs clients, ou le marché, les ont poussés à obtenir une certification. Pour cela, ils ont admis qu'ils devaient nommer, ou embaucher, un responsable qualité. C'est ce qu'ils

(2) La qualité du management

ont fait, en lui confiant la mission d'obtenir cette certification, ou de ne pas la perdre. Rares sont ceux qui ont pris le temps de lire la norme selon laquelle leur entreprise sera certifiée. Tout au plus acceptent-ils de paraître lorsque vient l'audit, et de se plier à l'exercice annuel de la revue de direction.

Ceux-là n'ont pas compris qu'ils avaient là, sous la main, le plus puissant levier de compétitivité qu'ils puissent imaginer. Le « management de la qualité » est l'expression la plus néfaste qui soit. On devrait parler de qualité du management. Car c'est de cela qu'il s'agit. La norme ISO 9001 (et c'est vrai pour toutes les normes dites « de management ») est un outil pour les chefs d'entreprise. Les principes qui y sont énoncés permettent de construire des organisations qui ne souffrent pas des défauts des structures en silos, celles qui permettent aux différents membres du comité de direction de se faire la guerre, chacun exploitant à son profit, ou au profit de sa division, les failles du système. Ils oublient qu'ils ne sont pas rémunérés à chercher les moyens de faire retomber sur leur voisin la responsabilité d'un échec, mais à maximiser les profits de l'entreprise.

Les principes contenus dans les normes de management (comme l'ISO 9001 pour le management de la qualité, l'ISO 14001 pour le management environnemental ou encore l'ISO 45001 pour le management de la santé et de la sécurité au travail) sont de bons principes. Les exigences qu'on y trouve sont pertinentes. Elles fournissent des repères aux chefs d'entreprise pour définir des systèmes efficaces, qui vont satisfaire les clients, les salariés et les actionnaires. Ces principes dérivent de ceux qui ont été formalisés il y a plus de trente ans par les « gourous » de la qualité. Une proportion significative des citations que je propose est extraite d'ouvrages parus dans les années 1970 et 1980, voire de 1931 pour le plus ancien. Ne croyez pas que j'ai hérité d'une bibliothèque obsolète, ou que je sois un passéiste convaincu ! J'ai au contraire patiemment constitué ce fonds documentaire et je le cite, d'une part, parce que je me déssole de l'aveuglement des décideurs, qui refusent d'utiliser les clés qui sont pourtant à leur disposition depuis longtemps et, d'autre part, pour rappeler que les mêmes causes conduisent toujours aux mêmes effets, quelles que soient les évolutions de la technologie ou des méthodes de communication avec le client.

Le chapitre 5, dans ces normes de management, est celui qui traite de la responsabilité de la direction. Ce chapitre, souvent très court, devrait être enseigné dans les écoles de management et de journalisme, mais aussi à l'ENA. Son application devrait être vérifiée par les conseils d'administration, les banquiers et les assureurs. Il devrait faire l'objet de séminaires dans toutes les chambres de commerce et d'industrie. Sa maîtrise devrait conditionner l'octroi des aides gouvernementales.

C'est la qualité du management qui fait la performance d'une entreprise. Pendant des décennies, cette qualité n'a été mesurée qu'à l'aune des rapports de force et de l'atteinte d'objectifs individuels, sans se soucier de mesurer le potentiel impact négatif du succès de l'un sur le résultat global. J'aimerais que pour les décennies à venir, on valorise plus qu'aujourd'hui la cohérence des systèmes, la coopération des acteurs et la volonté farouche d'améliorer continûment, non pas uniquement les manières de faire des opérateurs, mais l'organisation, le système. Et la seule autorité en mesure de modifier le système, c'est la direction générale des entreprises.

Cet ouvrage montre les erreurs les plus couramment rencontrées dans les organisations et présente les manières de faire qui permettront au plus grand nombre de faire un bond formidable en compétitivité. Sans être obligés de recourir aux baisses d'impôts ou à la prise en charge par l'État des cotisations sur les salaires les plus faibles.

1

L'incompréhension fondamentale

Au commencement était l'artisan

Si j'étais cinéaste, le film commencerait par une séquence montée avec des effets de fondu enchaîné. On verrait en ouverture un opérateur devant une machine à commande numérique, sortant une pièce et la contrôlant sur une machine tridimensionnelle. Sur les écrans tactiles s'afficheraient des nombres, des courbes en couleur. En remontant de cinquante ans, on verrait ensuite un opérateur devant un étou-limeur, sortant la pièce réalisée et la contrôlant avec un pied à coulisse. Nouveau fondu enchaîné, et c'est un ouvrier mécanicien qui vérifierait à la main la solidité d'un assemblage, dans une usine des années 1900. De plan en plan, en passant par un horloger du XVIII^e siècle, un maître verrier du XV^e, un menuisier du Moyen Âge assis devant son tour à pédale, un potier de l'époque gallo-romaine, on arriverait à un homme de Cro-Magnon (ou à une femme de Cro-Magnon, d'ailleurs), taillant un silex. Un paysage tranquille, une vallée, un bois de chênes en arrière-plan, notre tailleur de silex et, à ses côtés, un jeune en train d'apprendre, observant, répétant le geste, montrant le résultat, recommençant.

Depuis que l'homme fabrique des outils, c'est-à-dire depuis le paléolithique, il y a près de trois millions d'années, il s'est préoccupé de qualité. La pointe de flèche, le racloir devaient être aptes à l'emploi. La présence d'ébauches de flèches dans des tas de débris non utilisés retrouvés par les archéologues témoigne d'opérations de tri et de décision de mise au rebut. Et, assez vite, la fabrication d'objets en terre cuite s'est même accompagnée de préoccupations esthétiques. On retrouve des pots en terre cuite qui datent de plus de dix mille ans, décorés, toujours fonctionnels et toujours beaux.

Bien entendu, cette qualité n'était pas formalisée dans des spécifications ou des cahiers des charges, pas plus que les manières de faire n'étaient décrites dans des modes opératoires ou que la compétence des individus n'était attestée par un diplôme dont le référentiel aurait été déposé auprès d'une quelconque

autorité. Pour autant, la pointe de flèche devait pouvoir transpercer le cuir d'un animal, ou même fracturer un os ; le pot devrait être stable, ne pas fuir, durer un certain temps ; les mortaises du menuisier ou de l'ébéniste, bien plus tard, devaient assurer la solidité de l'assemblage d'un chambranle ou d'une armoire. Toute défaillance conduisait à une réclamation et à l'obligation de remise en conformité.

Nul doute que tous les artisans n'étaient pas aussi doués, que certains travaillaient mieux que d'autres, que certains apprenaient plus vite et que certains innovaient quand leurs collègues se contentaient de reproduire. Mais l'attente de fonctionnalité n'a jamais dû varier depuis des dizaines ou des centaines de milliers d'années.

Pendant tout ce temps, la qualité s'est confondue avec le travail bien fait, c'est-à-dire que l'utilisateur obtenait la fonctionnalité qu'il recherchait. Et la qualité était définie au moins autant par l'artisan qui réalisait la pièce que par le client qui la demandait. L'artisan a donc été le pilier du système de production, depuis la nuit des temps. L'artisan est une personne qui possède son métier « au bout des doigts ». Il est capable d'écouter le client, de concevoir le produit, de commander les matières, de fabriquer ou d'affûter ses outils, de réaliser la pièce, de la contrôler, de la valider ou de la mettre en conformité si besoin : le cycle de production de A à Z. Et, cerise sur le gâteau, il forme son remplaçant !

La formation, justement, est un facteur crucial. Former un artisan prend du temps, beaucoup de temps. Cela mobilise aussi des ressources et demande même une organisation qui peut devenir lourde. C'est au Moyen Âge que les corporations se sont formées en Europe et que le modèle du compagnonnage, avec le célèbre Tour de France, a vu le jour. Le jeune en formation passait de province en province, travaillant pour plusieurs maîtres successifs avant de pouvoir s'installer. À une époque où tout le monde n'écrivait pas, où les moyens de communication étaient rudimentaires, nul doute qu'il fallait un certain courage pour arriver au terme du parcours.

Le système a ainsi perduré jusqu'à la fin du XVIII^e siècle, avec l'apparition de manufactures qui regroupaient¹ ouvriers, compagnons et maîtres travaillant sur une grande échelle, et concentraient de manière plus systématique la création de valeur sur les personnes les plus qualifiées : lorsqu'on est nombreux, on peut avoir des commis qui s'occupent des tâches subalternes. La révolution industrielle du XIX^e siècle a poursuivi ce mouvement : des ouvriers qualifiés restent comptables de la qualité de leur production individuelle, alors qu'ils travaillent pour des clients qui peuvent leur être inconnus, et sur des pièces dont

1 Pas toujours dans le même local d'ailleurs, le travail pouvait s'effectuer au domicile.

les dimensions ou le poids rendent unimaginables le travail solitaire. Pour les chefs d'entreprise, on a alors eu droit au premier questionnement fondamental : devons-nous profiter de cette révolution industrielle, produire en masse et distribuer loin, grâce au chemin de fer, ou restons-nous dans notre coin, à nous plaindre de la concurrence qui arrive² ? Tous n'ont pas trouvé de réponse, et les plus lents à se positionner ont vu disparaître leurs marchés, engloutis par les groupes puissants qui se sont constitués alors.

C'est avec Frederick Taylor³ que survient la rupture. Le modèle qu'il a conçu, l'Organisation Scientifique du Travail, consiste, on le sait, à découper le travail en tâches élémentaires qu'un individu va répéter tout au long de sa journée. Les avantages sont, pour le chef d'entreprise, multiples :

- la formation des opérateurs est réduite à presque rien, puisqu'il s'agit d'apprendre un geste unique, ou une petite séquence de gestes⁴. Cette formation est donc rapide mais surtout facile à vérifier : elle est ainsi le plus souvent efficace (l'apprenant maîtrise le geste) ;
- les travailleurs se recrutent aisément, puisqu'on leur demande peu de compétences ;
- il devient alors facile de réguler la production : du jour au lendemain (à condition que les matières premières soient disponibles, que l'on dispose de la place, des outils et de l'énergie nécessaires), on peut augmenter ou diminuer les quantités produites ;
- et de nombreux travailleurs peu qualifiés peuvent trouver du travail.

Cette organisation présente bien entendu des inconvénients :

- un travail inintéressant pour les opérateurs ;
- des salaires faibles⁵ (puisque'il est facile de remplacer les individus) ;

2 Question empruntée à Peter L. Scholtes, *The Leader's Handbook: Making Things Happen, Getting Things Done*, McGraw-Hill Education, 1998.

3 À partir des années 1880, Taylor reprend les travaux des époux Gilbreth (sur les mouvements) et ceux de Melvil Dewey (sur la classification décimale). Henry Ford, quant à lui, combine l'OST et le travail à la chaîne, qu'il a notamment vu dans les abattoirs de Chicago ; et, quoi qu'on en dise, son usine de Rouge River n'est pas la première à appliquer la théorie de l'OST.

4 On se souvient du film *Les Temps modernes*, de et avec Charlie Chaplin : Charlot, ce personnage quasi-clochard, se présente à l'embauche le matin et se retrouve opérationnel immédiatement. Au moyen de deux clés à œil, il doit donner un quart de tour à deux écrous déjà positionnés chacun sur une tige filetée ; ses deux voisins frappent un coup unique avec un burin et un marteau sur l'assemblage.

5 Même si Henry Ford rémunérait ses ouvriers près du double de ce que pratiquaient les autres employeurs de l'époque - afin, disait-il, que ses salariés puissent s'acheter les voitures qu'ils fabriquaient.

(8) La qualité du management

- des postures de travail répétitives (c'est même le principe) et donc pénibles⁶ ;
- un rythme imposé...

Au niveau organisationnel, on pourra ajouter que la flexibilité sur le produit n'est pas évidente, puisqu'il faut repenser le travail de la totalité des opérateurs pour continuer à atteindre l'*optimum* économique si l'on change le produit fabriqué.

Mais la faiblesse intrinsèque est que l'opérateur, à la différence de ce qu'on pouvait attendre d'un artisan, ne va pas préparer son chantier, et n'est plus capable de juger la conformité de la pièce produite, ou la qualité du résultat. On l'a embauché facilement, on le paye peu, justement parce qu'il n'a pas de compétences étendues. Il n'est pas surprenant que cela présente quelques inconvénients ! On a donc vu arriver deux métiers spécifiques, indispensables au système :

- Une fonction de **conception**, de bureau d'études, de méthodes : pour garantir que le quart de tour de clé plate fait par un « ouvrier boulonneur » apportera bien le serrage voulu, il faut apporter à cet ouvrier le montage prévu, avec l'écrou prépositionné sur la tige filetée et la clé adaptée. Il faut aussi garantir que l'écrou comme la tige sont conformes en dimension et qu'ils ne sont pas corrodés. Il faut par ailleurs que quelqu'un ait défini des tâches qui puissent être aisément cadencées, qu'il ait prévu qu'il faudra deux « ouvriers monteurs » avant un seul « ouvrier boulonneur », qu'il ait organisé le circuit d'approvisionnement et de commande (tous les éléments doivent être disponibles à l'instant voulu), etc. Pas facile lorsque le produit fini est aussi compliqué qu'une automobile !
- Une fonction de **contrôle** final : les différentes opérations n'ont pas été contrôlées par ceux qui les ont réalisées - ce n'est pas leur rôle et ils n'en ont pas la compétence. On doit donc déporter le contrôle en fin de fabrication et en faire un métier à part entière. Il s'agit en pratique d'un contrôle de conformité plus que d'un contrôle qualité, mais le terme a été utilisé et il est malheureusement resté.

Nous avons là deux fondamentaux du management de la qualité : la planification et la vérification. Là où un artisan, ou un très petit nombre d'artisans, peuvent travailler avec comme seuls outils d'organisation leurs compétences et leur bon sens, il devient indispensable de créer un système dès lors que plusieurs personnes collaborent à une tâche dont le résultat dépasse chacune d'elles. Pourtant, il existe encore des organisations de taille importante dans lesquelles on trouve des artisans (ou en tout cas des personnes dont le savoir est immense,

6 Taylor recommande toutefois de prévoir des pauses régulières, afin que les ouvriers reprennent les forces nécessaires à la poursuite de leur effort.

acquis grâce à des études longues, sélectives et des stages variés) travaillant côte à côte, chacun avec son équipe autour de lui, mais ne partageant pas toujours une vision systémique de leur environnement professionnel, plus occupés à obtenir des moyens qu'à interroger leurs résultats en termes d'efficacité et de coût. Si vous voulez un exemple, allez discuter avec des professionnels dans un Centre hospitalier universitaire, ou dans un laboratoire de recherche public...

Une organisation qui segmente au lieu de rassembler

Ces deux métiers nouveaux dans l'entreprise, la conception et le contrôle, sont donc contemporains du taylorisme, ils ont une bonne centaine d'années. Ils ont depuis bien évolué. Mais avant d'aller plus loin, je dois préciser quelque chose. Ce livre est un outil pédagogique, destiné à faire découvrir au plus grand nombre ce qui se cache sous la notion de qualité. Pour clarifier mon propos, je vais donc faire un certain nombre de raccourcis, je vais forcer le trait et insister plus souvent sur ce qui fonctionne mal que sur ce qui se passe bien. Je vais aussi prendre des exemples tirés de mon expérience de consultant, tous authentiques, en les présentant parfois de manière un peu théâtrale. Acceptez l'idée que c'est pour soutenir une démonstration et que je connais aussi de nombreux exemples de systèmes qui fonctionnent bien, de nombreux *managers* éclairés, de nombreux salariés heureux.

Le bureau d'études s'est modernisé et l'a fait très rapidement au cours des trente dernières années. Les tables à dessin ont disparu, les feuilles de papier-calque, les stylos à pointe tubulaire, les lames de rasoir⁷ aussi. Les ordinateurs à écrans XXL et les logiciels de conception assistée par ordinateur règnent en maîtres partout. Non seulement ils permettent de représenter les pièces en trois dimensions, ils rendent possible des impressions à la demande, ils gèrent la numérotation des évolutions (enfin, le plus souvent), mais encore ils possèdent des fonctionnalités de calcul de résistance des matériaux : plus besoin de connaître des fonctions mathématiques compliquées, les contraintes s'affichent en couleur. Bien entendu, cela pose de temps à autre des problèmes, mais on en parlera plus tard. Les dessinateurs industriels sont des professionnels des logiciels en question et il peut arriver qu'ils s'éloignent de l'atelier où les pièces devront être réalisées. Ils s'en éloignent parce que leurs bureaux sont près du siège et moins de l'usine, parce que leur rattachement hiérarchique est séparé de celui de la production, parce que le langage qu'ils parlent n'est plus celui

7 On s'en servait pour gratter l'encre de chine, pour « gommer » des marques ou des indications.

de la production, et ils s'en éloignent physiquement lorsque la production est sous-traitée dans un pays étranger : Slovaquie, Roumanie, Inde, Chine...

Le lien avec les achats s'est distendu, puisque les acheteurs sont également des professionnels spécialisés, eux aussi installés au siège plutôt qu'à l'usine. Les achats sont réalisés à partir de fiches de spécifications, que l'acheteur ne sait pas toujours interpréter (il est technicien de la fonction achats, pas technicien du produit ; il sait négocier les prix et prévoir les opérations de transit, de dédouanement et d'entreposage, mais sans toujours avoir beaucoup plus qu'un léger vernis technique sur les matières ou les produits qu'il achète, leur utilisation, leur valeur intrinsèque). Et comme il communique avec des commerciaux qui ne sont pas non plus des techniciens, les manques peuvent passer inaperçus pendant longtemps.

Quant au lien avec le contrôle de qualité (ou de conformité), il n'existe pas toujours ! Les contrôleurs disposent de la spécification générée par le bureau d'études, le mode opératoire de contrôle est même parfois (d'après mon expérience : très rarement) créé par le bureau des méthodes - lorsqu'il en existe un. Mais quant à voir le bureau d'études prendre contact avec les contrôleurs alors qu'ils en sont encore à définir le produit, cela peut relever du simple fantasme. Pourtant, le coût du contrôle est parfois important - mais il sera supporté par les opérations, le bureau d'études peut donc ne pas se sentir concerné.

Quoi qu'il en soit, nous sommes en présence de deux fonctions qui se sont presque créées toutes seules. Elles sont « livrées » avec l'organisation taylorienne. Et bon nombre de chefs d'entreprise les ont acceptées sans réellement les avoir souhaitées. La chose s'est répétée dans les années 1960 et 1970 pour les fonctions « technologie de l'information » : les informaticiens se sont introduits dans les entreprises, et ont pris une place parfois conséquente (avec les budgets qui vont avec), sans qu'on ait toujours bien eu conscience du pouvoir qu'ils s'approprièrent. Les ordinateurs permettaient de faire les choses plus rapidement, ou tout simplement permettaient de faire des choses impossibles sans eux ; on en a donc acheté ; les professionnels qui les installaient et les faisaient fonctionner sont arrivés dans le même mouvement, tout naturellement. Ce n'était pas par effraction, mais presque furtivement.

Le glissement vers l'isolement

La fonction de contrôle s'est donc invitée dans les organisations et on l'a acceptée. Nombre de chefs d'entreprise ont délégué la responsabilité de la gestion de ces opérations de contrôle à leur directeur des opérations (de la production). Mais, dans les années 1980, on a commencé à parler de « management de la