

Lettre à une journaliste qui s'intéresse à la qualité

par Jean-Marie Gogue

Madame,

C'est avec intérêt que j'ai pris connaissance de votre article intitulé « *Les métamorphoses de la qualité* » dans le numéro d'octobre 2001 du journal *Le Monde Initiatives*. Je pense qu'il reflète bien l'opinion de la majorité des cadres travaillant dans les entreprises où la fonction qualité fait partie de l'organisation. Votre analyse, comparant la qualité telle que la perçoit le système ISO 9000 entre la première édition, publiée en 1990 et la dernière, publiée en 2000, me paraît assez juste. Votre conclusion mérite une ample réflexion de la part des entreprises : « *Les professionnels de la qualité sauront-ils se montrer moins technicistes, et les hauts dirigeants sauront-ils s'appuyer sur les professionnels des ressources humaines pour valoriser le facteur humain ? Enfin, le système de contrôle qualité va-t-il s'assouplir aujourd'hui dans le sens qu'on lui assigne aujourd'hui, l'implication des salariés ?* »

Vous ignorez cependant des faits importants concernant l'histoire et la philosophie du mouvement qualité. Je me garderai bien de vous en faire le reproche, car le MEDEF et le ministère de l'Economie (dont dépend l'AFNOR) ont conjugué tous leurs efforts à partir de 1980 pour étatiser le mouvement qualité et cacher la vérité aux Français.

Le mouvement qualité dans le monde a commencé en 1947 avec la création aux États-Unis d'une association qui porte aujourd'hui le nom de « *American Society for Quality* ». Au Japon, la même année, se créait la *Japanese Union of Scientists and Engineers*, qui est à l'origine des célèbres « *cercles de qualité* ». Le mouvement a continué en 1957 avec la création d'une association nommée « *Association Française pour le Contrôle Industriel et la Qualité* » (AFCIQ) et de cinq associations semblables dans les pays voisins. L'année suivante, ces associations ont formé une confédération qui s'est élargie progressivement à toute l'Europe et porte aujourd'hui le nom de « *European Organization for Quality* ».

J'ai été administrateur de l'AFCIQ de 1975 à 1985, élu président en 1980 jusqu'à la fin de mon mandat en 1983. J'ai été vice-président de l'EOQ de 1976 à 1981.

Pendant toutes ces années, l'AFCIQ était une véritable association sans but lucratif, transparente, démocratique, ne vivant que des cotisations de ses membres et gardant son franc-parler sur le management dans les entreprises. C'est bien d'ailleurs ce qui exaspérait les dirigeants du MEDEF et de l'AFNOR. En 1980, j'ai créé avec le soutien du journal *L'Usine Nouvelle* un prix calqué sur le *Deming Prize* japonais. Il s'appelait « *Prix Industrie et Qualité* ». La cérémonie, co-présidée par le président du MEDEF et le ministre de l'Industrie, rassemblait un millier de personnes. Cette institution a duré sept ans avant de s'éteindre lentement.

La riposte est partie du MEDEF en 1981, avec la création d'une soi-disant association nommée « *Association Française des Cercles de Qualité* » (AFCERQ) qui n'était ni démocratique ni transparente. Quant aux cercles de qualité français, il ne s'agissait que de mauvaises imitations des cercles japonais. On comprend pourquoi ils ont disparu aujourd'hui. Le ministère de l'Industrie a proposé presque aussitôt de fusionner les deux associations, ce qui aurait eu pour résultat la prise de pouvoir du MEDEF. Nous avons résisté pied à pied à leurs avances, ce qui a provoqué pendant huit ans une guerre d'usure, avec une première défaite en 1987 : la disparition du Prix Industrie et Qualité au profit d'un « *Prix de l'Excellence* » piloté par l'AFCERQ. Finalement la fusion a eu lieu en 1989 pour donner naissance au *Mouvement Français pour la Qualité*. Ce fut, Madame, une farce dérisoire, car l'AFCERQ avait été mise en liquidation judiciaire quelques mois auparavant à la suite des malversations de ses dirigeants. Néanmoins, le MFQ, parrainé par le MEDEF et l'AFNOR, a vu le jour en grande pompe avec un conseil d'administration choisi par le ministre de l'Economie.

C'est à cette date que les officiels impliqués dans l'affaire se sont mis à occulter 30 ans d'histoire du mouvement qualité en France et à déformer les principes fondateurs du mouvement. C'était comme si la création du MFQ marquait l'année zéro de la qualité.

Une autre source de désinformation sur le mouvement qualité est le système ISO 9000. Cette organisation, intitulée « *International Organization for Standardization* », est une ONG de droit suisse dont le siège est à Genève. Fondée en 1926, elle compte dans le monde une centaine de comités nationaux, la plupart étant de droit public, parmi lesquels l'AFNOR pour la France. Sa mission initiale, d'après ses statuts, est de « *favoriser la normalisation des produits et des services* ». En 1978, elle a largement dépassé cette mission avec un projet visant à normaliser les procédures d'assurance de la qualité. L'idée provenait de l'institut soviétique de normalisation, le *Gosstandart*, qui voyait là un moyen commode de copier certaines méthodes de management américaines (j'en fus témoin, car je représentais la France aux réunions de l'EOQ, où siégeait un représentant de cet organisme). Les premières normes ISO 9000 sont apparues en France en 1988, et l'AFNOR a commencé à mettre en place le système de certification par tierce partie que l'on connaît, non sans une vive résistance d'autres organismes impliqués dans l'assurance de la qualité, notamment la SNCF, l'EDF et le service de contrôle de l'Armement.

Actuellement, l'AFNOR est à la tête d'un vaste réseau de consultants et d'experts dont le but est de délivrer la certification ISO 9000 à des centaines d'entreprises chaque année. Le total des dépenses des entreprises pour cette seule activité peut être évalué à dix millions d'Euros. La compétence des experts est souvent discutable, mais la puissance du réseau est due surtout à la force d'intimidation du lobby qui dirige les opérations. En effet, les petites et moyennes entreprises sont menacées de perdre des marchés si elles ne se plient pas aux exigences de la certification. Le même phénomène existe dans d'autres pays européens.

Les normes ISO 9000 ont subi d'importantes modifications. La première édition, qui s'inspirait de normes américaines périmées, a reçu de vives critiques. Les éditions suivantes se sont rapprochées des théories actuelles de management de la qualité, notamment en intégrant les concepts de processus et d'amélioration continue de la qualité. Mais aucune norme ne peut être élevée au rang d'un ouvrage d'enseignement, tout comme une planche de botanique ne peut être élevée au rang d'un traité de biologie végétale. L'AFNOR se trompe et voudrait nous tromper sur ce point.

Vous comprendrez donc que si un Français veut s'informer sur le management de la qualité auprès du MFQ ou de l'AFNOR, il se trouve sensiblement dans la même situation qu'un Russe à l'époque de Brejnev qui aurait demandé des renseignements sur l'économie politique au secrétariat du parti communiste. Le management de la qualité est une discipline classique, enseignée dans un grand nombre d'universités au même titre que la comptabilité ou le droit. En France, elle est au programme des grandes écoles, dont certaines ont créé des « *mastères spécialisés* » pour former des professionnels de la qualité. C'est ainsi, par exemple, que vous pourrez trouver à l'ESCP des informations utiles sur cette discipline.

Je ne voudrais pas terminer cette lettre sans mentionner un événement important, à savoir l'origine scientifique du management de la qualité. Historiquement, le point de départ est un livre publié en 1931 par Walter Shewhart, un chercheur de la société américaine *Bell Telephone Laboratories*, sous le titre « *Economic Control of Quality of Manufactured Product* ». Les idées présentées dans ce livre ont servi à former des milliers d'ingénieurs américains travaillant dans les industries d'armement pendant la guerre. Ce sont eux qui ont constitué en 1947 l'association américaine citée au début de cette lettre.

Le management traditionnel s'appuie sur une vision simpliste de l'entreprise. Shewhart propose une vision plus subtile, intégrant la notion de probabilité et tenant compte de la subjectivité des jugements humains. Ses idées ont été reprises et développées par Deming, qui écrivait notamment : « *les chiffres les plus importants pour le management sont inconnus et inconnaisables* ».

Voilà, Madame, quelques éléments de réflexion qui vous aideront, je l'espère, à mieux comprendre un sujet bien difficile qui souffre encore, comme beaucoup de sujets d'avant-garde, d'une incompréhension quasi générale.

Veillez agréer Madame, l'assurance de mes sentiments distingués.

Jean-Marie Gogue

Versailles, le 8 octobre 2001