

Une belle occasion manquée

Par Jean-Marie Gogue

C'est en novembre 1978 que j'ai rencontré Deming pour la première fois, lors d'une conférence internationale qui avait lieu à Tokyo. En lisant un journal en anglais, j'avais appris que, comme tous les ans en novembre, le « Deming Prize » avait été attribué à une entreprise pour l'excellence de ses méthodes de management. De retour en France, l'idée m'est venue de créer en France un prix comparable. J'ai donc pris rendez-vous avec le directeur du journal « L'Usine nouvelle » pour lui présenter mon projet, qui était le suivant : L'Association Française pour la Qualité, dont j'étais vice-président, apporterait son expertise et ferait des audits chez les candidats, tandis que le journal assurerait la publicité, les appels de candidature et l'organisation de la cérémonie. Il a accepté mon projet, et nous avons choisi le titre « Prix industrie et qualité ». La première cérémonie de remise du prix s'est tenue le 26 novembre 1980 au Pavillon Gabriel, sur les Champs Elysées, sous la présidence de Deming, devant un millier de personnes.

J'avais été chargé d'inviter Deming à venir passer une semaine à Paris, aux frais du journal. Le plus simple était de lui téléphoner chez lui, à Washington ; c'est ce que j'ai fait un soir de mai. Je lui ai dit que la France avait lancé un prix sur le modèle du Deming Prize et qu'il était invité à présider la cérémonie. Je lui ai demandé s'il pouvait aussi donner une conférence devant des chefs d'entreprise. Il a accepté et nous avons échangé quelques lettres pour préparer la conférence.

Le CNPF, ancêtre du Medef, s'intéressait à la qualité depuis quelques années. Son centre de formation permanente avait même organisé un stage qualité dont j'étais l'animateur. C'était un bon moyen d'attirer des chefs d'entreprise à une conférence de Deming. Elle eut lieu le mardi 25 novembre au Palais des Congrès de la Porte Maillot, devant une centaine de participants. Deming a parlé une heure environ, en anglais, sans interprète.

Je me souviens des deux principaux messages de Deming. Le premier était que l'expérience d'un dirigeant ne sert à rien si elle n'est pas éclairée par une théorie, même rudimentaire. Le second était que, pour être un bon dirigeant, il est nécessaire d'avoir quelques connaissances en statistiques. Une heure, c'est bien trop court pour présenter un tel système de pensée. De plus, il parlait avec un fort accent américain. Personne n'a compris ce qu'il avait dit ; j'étais extrêmement déçu. Mais voici que le directeur financier de Thomson, dans l'assistance, me fait signe : « Monsieur Gogue, pourriez-vous proposer au Dr. Deming d'aller visiter notre usine d'Angers ? » L'usine d'Angers était la plus belle de toutes leurs usines, une grande usine de téléviseurs qui faisait la fierté du groupe Thomson. Deming accepta la proposition avec joie, car il adorait visiter une usine. Il fut convenu que nous partirions de l'aéroport du Bourget le jeudi de bonne heure, dans un appareil loué par Thomson.

A l'aéroport du Bourget, nous avons pris place dans un Beechcraft de six places. Le temps était gris ; un quart d'heure après le décollage, nous avons traversé un violent orage. On ne voyait plus rien à travers les hublots ; le pilote naviguait au radar et l'avion était secoué dans tous les sens. Enfin le temps s'est calmé et nous sommes arrivés vers neuf heures à l'aéroport d'Angers, par une belle matinée d'automne, où une voiture nous attendait.

Nous sommes accueillis par le directeur d'usine entouré d'une dizaine d'ingénieurs. Toutes les conversations se font en anglais, car Deming ne parle pas français et nous n'avons pas d'interprète. Le directeur d'usine semblait bien comprendre l'anglais et s'exprimait assez correctement, mais quelques ingénieurs comprenaient moins bien. Nous passons d'abord une demi-heure dans une salle de réunion pour la présentation de l'usine : organisation, chiffres clés, etc. puis la visite commence. Nous entrons dans un immense hall où des centaines d'ouvrières sont assises devant leurs postes de travail. Un grand écran de télévision en couleur, suspendu à quelques mètres du sol, affiche un histogramme dont les bâtons sont disposés horizontalement. A côté sont inscrits les types de défauts habituels dans l'industrie électronique : composant défectueux, soudure sèche, etc. Je suppose que la hauteur de chaque bâton représente le pourcentage du nombre total de défauts. « What's this screen for ? » me demande Deming. Je lui jette un regard dubitatif, car je n'en sais rien. Peut-être est-ce pour motiver le personnel ; peut-être est-ce pour faire croire aux visiteurs que la qualité est sous contrôle... Un ingénieur m'explique en français que chaque inspectrice du contrôle final note les défauts sur un clavier, que tous les claviers sont reliés à l'ordinateur central et que les résultats sont affichés sur l'écran en temps réel. Je traduis la réponse à Deming¹.

Deming pose beaucoup de questions sur les opérations de contrôle et prend quelques notes. Brusquement il demande : « Have you control charts ? » Je m'attendais à cette question². Un ingénieur répond : « Yes ! » Deming insiste : « Can I see them ? » et l'ingénieur fait cette magnifique réponse : « They are in the computer. All the data

1 J'ai appris plus tard que le logiciel était l'oeuvre d'un ingénieur qui le considérait comme un outil pour améliorer la qualité. Il était installé dans toutes les usines du Groupe. Le directeur général en était très fier, mais il ne servait strictement à rien.

2 Un graphique de contrôle est tenu en temps réel par un opérateur afin de s'assurer que le processus dont il s'occupe est stable et de détecter éventuellement des instabilités dont on cherchera la cause. L'archiver sur un ordinateur est sans intérêt.

are in the computer ». Deming racontera plus tard cette anecdote dans son livre « Out of the Crisis », naturellement sans donner le nom de l'entreprise.

La visite s'est terminée vers treize heures ; nous avons regagné la salle de réunion où des plateaux repas nous ont été servis. Le directeur et les ingénieurs avaient hâte de savoir ce que Deming pensait de leur belle usine. Il n'a fait aucune remarque sur les opérations de contrôle, qui pourtant avaient semblé l'intéresser. En revanche, il leur a expliqué que la qualité d'une production industrielle dépend de l'aptitude à trouver les « causes communes » des défauts afin d'y remédier. Il a pris comme exemple le mauvais éclairage d'un bureau, qui est la cause d'éventuelles fautes de frappe sur une machine à écrire. Le directeur et les ingénieurs l'écoutaient avec surprise ; ils s'attendaient sans doute à recevoir des conseils plus concrets sur leurs méthodes de travail ; j'ai compris que le courant ne passait pas. Nous sommes partis à 17h.

Que pouvait dire ce vieux monsieur, vénéré par les plus grands industriels japonais en raison de l'élan extraordinaire que son enseignement avait donné à leurs entreprises, à de jeunes ingénieurs français persuadés que leurs méthodes de management étaient les meilleures du monde ?

Les Français étaient tout disposés à croire que Deming avait donné de bons conseils aux industriels japonais, mais à cette époque j'étais encore seul en France à savoir quel rôle déterminant il avait joué dans la transformation du Japon après la guerre. Des ingénieurs japonais avec lesquels j'avais depuis un certain temps de bonnes relations professionnelles me l'avaient expliqué³.

Le lundi suivant, Deming m'écrivait de Washington pour me remercier de mon accueil et me dire tout le plaisir que sa visite en France lui avait procuré. Il joignait à sa lettre un calcul économique montrant, d'après les notes qu'il avait prises à Angers, que certaines inspections étaient inopportunes car leur coût était supérieur au coût des défauts qu'elles devaient éliminer. J'ai transmis une copie de cette lettre au directeur de l'usine d'Angers, qui ne m'a pas répondu.

Quelques années plus tard, c'est en lisant le *Manuel du contrôle statistique de la qualité*, édité en 1953 par un groupe de travail de *Western Electric* avec l'aide de Shewhart, que j'ai compris l'importance considérable sur le plan économique des méthodes statistiques dont parlait Deming. J'ai regretté que sa rencontre avec des ingénieurs français se soit soldée par un échec. La visite de Deming à Angers en 1980 aurait pu être le déclic d'un renouveau de l'industrie française, comme sa visite à Tokyo trente ans plus tôt fut le déclic du renouveau de l'industrie japonaise.

La lettre de Deming se terminait par la phrase suivante : « I hope that industry in France will learn statistical methods and put them in use ». Malheureusement son espoir ne s'est jamais réalisé.

Versailles, octobre 2014

³ En 1978, j'étais directeur de la qualité de la société LMT. L'une de nos filiales, Océanic, fabriquait des postes de télévision en partenariat avec Toshiba. Au cours d'un voyage au Japon, j'ai rendu visite à Toshiba. L'unité centrale du téléviseur était fabriquée sur la même machine dans chacune des deux usines. J'avais apporté les relevés d'inspection d'Océanic et nous les avons comparés avec ceux de Toshiba : le nombre de défauts était cent fois plus élevé en France qu'au Japon. De retour en France, je me suis occupé personnellement de cette machine et j'ai réussi, en un mois, à réduire de moitié le nombre de défauts en utilisant mes faibles connaissances en statistique. Deming ne m'avait pas encore initié à la méthode SPC (Statistical Process Control), que Toshiba connaissait depuis vingt ans. Le directeur de l'usine était satisfait. L'usine a fermé ses portes quelques années plus tard.