

Chapitre 1

Du contrôle au modèle de management

Tous les secteurs industriels sont concernés par l'évolution de plus en plus rapide du concept de qualité ; le management de ou par la qualité est l'aboutissement d'une logique de développement de ce concept. On peut distinguer, en Europe, trois grandes époques de développement de la qualité, correspondant à trois situations économiques mondiales et à trois conceptions du management : le contrôle, l'assurance de la qualité et la qualité modèle de management.

L'époque du contrôle...

À l'époque de l'artisanat, le client commandait un matériel dont le niveau de qualité se définissait souvent plus par la tradition et l'expérience de l'artisan fournisseur que par les exigences spécifiques du client. L'artisan réalisait alors le matériel suivant les règles de l'art, du reste souvent inconnues du client. La mise en service et l'exploitation du matériel montraient ensuite si la qualité voulue était atteinte.

Le producteur était cependant soumis à l'obligation de garantie légale telle que définie dans le Code civil. L'article de loi introduisait déjà la notion intéressante de « conformité de la chose à l'usage auquel elle est destinée ».

Ces pratiques anciennes se sont traduites, dans l'industrie moderne, par des exigences du client insuffisamment précisées, des procédures de fabrication non écrites, des contrôles décidés par la « fabrication », des résultats de contrôles

évalués par cette même fabrication, des rapports de fabrication et de contrôle inexistantes ou incomplets.

Ces pratiques étaient basées uniquement sur la confiance accordée par le client au fournisseur. En effet, cela revenait à confier au fournisseur la définition de la qualité requise, mais aussi l'évaluation de la qualité obtenue, sans qu'il en reste une trace vérifiable par le client. Celui-ci se satisfaisait plus ou moins de ces pratiques en se faisant représenter physiquement à un maximum d'opérations de contrôle, et en déduisant du résultat de ces contrôles dans quelle mesure la confiance qu'il accordait au fournisseur était justifiée. Ces vérifications par sondage étaient hélas d'autant moins crédibles que les actions du fournisseur étaient moins répétitives (systématiques).

Cette situation a pu se prolonger jusqu'aux années 1970 car au cours de cette période le marché a été un marché acheteur. Il s'agissait de produire en quantité pour répondre à la demande, d'où des méthodes de production intensives qui se traduisent par :

- ▶ la séparation des tâches de conception et de fabrication ;
- ▶ la séparation des tâches de réalisation et de contrôle ;
- ▶ la parcellisation du travail ;
- ▶ le travail à la chaîne ou ses formes dérivées.

La qualité n'est alors ni une priorité ni une obligation pressante, c'est un mal nécessaire pour le producteur qui s'en préoccupe peu. Elle s'exprime en termes de spécifications techniques souvent évolutives.

Cependant, et ce d'autant plus que les réalisations deviennent routinières, ces pratiques laissent une grande place à l'erreur humaine, quel que soit le degré de surveillance exercé par le client. Des défauts dus à de telles erreurs peuvent ainsi :

- ▶ ne pas être reconnus comme tels, par suite de la mauvaise définition du niveau de qualité ;
- ▶ être détectés à un stade avancé de la fabrication, entraînant des réparations ou des rebuts coûteux ;
- ▶ être introduits dans le matériel à l'occasion d'une opération de fabrication et n'apparaître ensuite qu'à l'occasion d'un incident en service.

Les autorités, comme les clients et les fournisseurs, se sont émus de ce dernier aspect dans certaines industries de pointe (industrie nucléaire, spatiale ou aéronautique) où une défaillance mineure sur un matériel peut avoir des conséquences dramatiques pour la sécurité des personnes.

Pour ces produits à risques, la garantie légale forcément limitée par les capacités financières des fournisseurs peut se révéler dérisoire en face des dégâts qui peuvent résulter d'une défectuosité du produit.

Un nouveau concept est apparu, suivant lequel la « **confiance** » ou la « **présomption** » que le produit a la qualité requise doit être étayée par une « **démonstration** » (« objective évidence ») qui doit pouvoir être faite à tout moment pendant la réalisation, puis pendant l'existence du produit, donc fondée sur des documents écrits et archivés. C'est le concept de l'**assurance de la qualité**.

Dans les années 1970 le marché devient vendeur, la concurrence fait une apparition en force. C'est par ailleurs l'époque des grands projets, dans les secteurs nucléaire et spatial par exemple, faisant appel à des techniques de plus en plus sophistiquées avec de grands succès mais aussi des échecs cuisants. Ces grands succès, et parfois les échecs, mettent en exergue l'importance de la sûreté ou de la sécurité, de la disponibilité mais aussi la nécessité absolue de fournir un produit de qualité.

C'est dans cette période qu'est apparue la nécessité de donner au client la garantie *a priori* de la qualité du produit final. Cela s'est fait à travers le concept d'assurance de la qualité, avec la mise en application d'une réglementation nationale et internationale, et une série assez complète de codes et normes.

L'assurance de la qualité...

« Possédez-vous un système d'assurance de la qualité ? Cette question, maintenant classique sur le marché mondial, atteint progressivement les sociétés françaises, par le biais des appels d'offres étrangers, des clients, des autorités étrangères, des codes et standards, et même des règlements français en préparation. »

C'est ainsi que débutait en 1972 un de nos supports de cours sur l'assurance de la qualité. La question était devenue classique sur les marchés mondiaux du nucléaire ou du spatial, mais pas depuis bien longtemps. Et l'industrie française n'était à l'époque aucunement préparée à y répondre, quels que soient les motifs proclamés pour la circonstance :

« Une telle organisation est indispensable pour tenir une place prépondérante sur les marchés non seulement américains, mais même internationaux, l'assurance de la qualité devenant une exigence dans la plupart des pays. Les clients français eux-mêmes ne resteront pas indifférents à ce mouvement et exigeront probablement bientôt une telle organisation chez leurs fournisseurs. »