

La qualité, ça suffit !

Par Jean-Marie Gogue
Président honoraire de l'Association Française Edwards Deming
ancien Maître de conférences à HEC

On entend dire depuis longtemps que la qualité est une clef de la compétitivité. Je ne dirai pas le contraire, puisque je suis le premier Français ayant écrit un livre sur ce thème : « Le défi de la qualité », publié en 1978. Cet ouvrage a fait des émules, au point qu'un organisme international a publié vingt ans plus tard des normes pour la gestion de la qualité des entreprises et qu'il a créé un système de certification destiné à reconnaître une bonne gestion de la qualité.

Hélas, les résultats n'ont pas suivi. En 2012, la certification ISO-9001 a tourné au fiasco, car les entreprises ont compris d'une part que les efforts pour obtenir le diplôme coûtent cher, et d'autre part que le diplôme n'est pas la garantie d'une bonne qualité des produits.

J'ai écrit plusieurs autres livres dont le titre portait toujours le mot « qualité ». C'était un impératif de mon éditeur. J'ai donné aussi pendant trois ans des cours à HEC, à raison d'un trimestre par an, sous le titre « La maîtrise de la qualité ». Je n'ai pas continué parce que mon enseignement était contraire à l'idéologie dominante. En France, comme dans tous les pays occidentaux, on croit que la bonne qualité s'obtient au prix de dépenses supplémentaires. La conséquence serait qu'une entreprise, pour être compétitive, doit trouver le meilleur équilibre entre le prix de revient du produit et sa qualité.

C'est totalement faux. Les sociétés japonaises ont des méthodes de travail telles que le coût de production diminue au fur et à mesure que la qualité s'améliore. Certains cabinets de conseil américains ont bien essayé de copier ces méthodes, mais ils n'ont jamais réussi. Je me souviens de cette phrase terrible lancée par le directeur d'une grande firme japonaise à ses collègues américains en 1983 : « *Vous êtes condamnés à l'échec parce que la cause de l'échec est dans votre tête* ».

Alors, où est l'erreur ? Les sociétés japonaises ne demandent pas à leurs salariés d'atteindre des objectifs chiffrés, mais de travailler sur tous les processus de développement et de fabrication des produits afin de les améliorer. Elles ne jugent pas leurs salariés d'après les résultats comparés aux objectifs, mais d'après leurs efforts pour améliorer les processus. Cette politique leur permet d'utiliser totalement les méthodes statistiques que leur a enseignées le chercheur et théoricien du management William Edwards Deming (1900-1993). Ces méthodes sont connues dans quelques entreprises françaises, mais la « politique du chiffre » empêche de les utiliser avec succès.

C'est pourquoi je répète que la qualité vue à travers les lunettes de nos écoles de commerce, oui, ça suffit. Commençons par supprimer le management par objectifs chiffrés, dont l'échec est largement démontré, et nous pourrions améliorer la qualité des produits en réduisant considérablement les prix de revient. C'est seulement de cette manière que la qualité deviendra la principale clef de la compétitivité.

Les Echos, 19 août 2013