

Deming à Paris en 1980

Une occasion manquée

Par Jean-Marie Gogue

Président honoraire de l'Association française Edwards Deming
Ancien professeur à HEC

André Giraud fut nommé ministre de l'Industrie en avril 1978 dans le troisième gouvernement de Raymond Barre sous la présidence de Valéry Giscard d'Estaing. Il est resté à ce poste jusqu'en mai 1981. Ingénieur de formation, il avait compris l'importance de la qualité dans la compétitivité des entreprises. Dès sa prise de fonction, il a créé une commission chargée d'explorer les conditions d'amélioration de la qualité des produits français. Le président de cette commission était Jean-Marie Fourier, directeur financier de Thomson.

Auteur avec Robert Fey du livre *La maîtrise de la qualité*, qui venait de paraître et qui connaissait déjà un franc succès, j'ai tout naturellement été appelé à faire partie de cette commission. Thomson avait plusieurs usines, en France et en Europe, qui fabriquaient sous différentes marques des téléviseurs, des réfrigérateurs, des lave-linge, des lave-vaisselle et des fours micro-ondes. Monsieur Fourier, ancien inspecteur des finances, était intrigué par la façon dont les usines japonaises fabriquaient des téléviseurs de haute qualité sans avoir besoin d'opérations de contrôle coûtant cher et ralentissant la production, comme dans toutes les usines européennes. Je connaissais un peu les méthodes de travail des usines japonaises, car mon ami Kaoru Ishikawa m'en avait parlé lors d'une visite à Paris, mais je n'avais pas réussi à les faire adopter dans l'entreprise où j'étais directeur de la qualité. J'avoue que mes connaissances théoriques étaient encore faibles. Je n'ai donc pas pu satisfaire, à mon grand regret, la curiosité de Monsieur Fourier.

C'est en novembre 1978 que j'ai rencontré Deming pour la première fois, au cours d'une conférence internationale qui avait lieu à Tokyo. De retour en France, l'idée m'est venue de créer en France un prix comparable au *Deming Prize*. J'ai rencontré le directeur général de *L'Usine Nouvelle*, Jean-Pierre Jirou-Najou, pour lui présenter mon projet. Je lui ai expliqué que l'AFCIQ (Association Française pour le Contrôle Industriel de la Qualité), dont j'étais vice-président, apporterait son expertise en matière de qualité et ferait les audits, tandis que son journal assurerait la publicité, les appels de candidature et l'organisation de la cérémonie. Il a accepté et nous avons choisi ensemble le titre *Prix Industrie et Qualité*. La première cérémonie du prix s'est tenue le 26 novembre 1980 devant 1 000 personnes au Pavillon Gabriel, sur les Champs Elysées, sous la présidence de Deming.

Jean-Pierre Jirou-Najou m'avait chargé d'inviter Deming à venir passer une semaine à Paris aux frais du journal. Le plus simple était de lui téléphoner 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 département de formation permanente, le CRC, 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 a eu lieu le mardi 25 novembre au Palais des Congrès de la Porte Maillot, devant une centaine de participants. Personne ne savait que Deming, les mois précédents, avait reçu de nombreux appels téléphoniques de patrons américains qui l'invitaient à donner

des séminaires à la suite d'un reportage sur la chaîne NBC « If Japan can, why can't we ? ». Au Palais des Congrès, 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 statistique. Une heure, c'est bien trop court pour présenter un tel système de pensée. Personne n'a compris ce qu'il avait dit ; j'étais extrêmement déçu. Mais voici Monsieur Fourier, dans l'assistance, qui me fait signe. « Monsieur Gogue, pourriez-vous proposer au Dr. Deming de visiter notre usine d'Angers ? » Angers, c'était la plus belle de toutes leurs usines, une grande usine de téléviseurs qui faisait la fierté du Groupe. Deming accepta la proposition avec joie car il adorait visiter une usine. Il fut convenu que nous partirions du Bourget, lui et moi, le jeudi de bonne heure dans un avion de la Thomson.

Nous avons pris place tous les deux, accompagnés d'un cadre de la DRH de Thomson, dans un Beechcraft de six places. Le temps était gris ; peu après le décollage, nous avons traversé un violent orage. Pendant un quart d'heure on ne voyait plus rien par les hublots ; le pilote naviguait au radar et l'avion était secoué dans tous les sens. Mes compagnons ne se portaient pas trop mal tandis que j'avais des frissons et des sueurs froides. Enfin le temps s'est calmé et nous sommes arrivés vers neuf heures à l'aéroport d'Angers où une voiture nous attendait. Belle matinée d'automne.

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. 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, et la visite commence. Un immense hall avec des centaines d'ouvrières devant des postes de travail. Un grand écran de télévision en couleur suspendu à quelques mètres du sol affiche un diagramme en bâtons, ceux-ci étant disposés horizontalement. Les caractères inscrits à gauche sont les types de défauts habituels dans l'industrie électronique : composant défectueux, soudure sèche, etc. La longueur de chaque bâton représente un pourcentage ; je suppose que c'est par rapport au nombre total de défauts. « What's this screen for ? » me demande Deming. Regard dubitatif ; je n'en sais rien. Peut-être à motiver le personnel ; peut-être à faire croire aux visiteurs que la qualité est sous contrôle. Un ingénieur m'explique en français que chaque inspectrice au 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.

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 question. Un ingénieur répond : « Yes ! » Deming insiste : « Can I see them ? » et l'autre fait cette magnifique réponse : « They are in the computer. All the data are in the computer ». Deming racontera plus tard l'anecdote dans *Out of The Crisis*, sans citer Thomson naturellement.

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 longuement expliqué que la qualité d'une production industrielle dépend essentiellement de l'aptitude de la direction à détecter les causes profondes des erreurs et des défauts qui semblent à première vue provenir de causes particulières. Il a pris comme exemple le mauvais éclairage d'un bureau, source d'éventuelles fautes de frappe. 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.

Que pouvait dire ce vieux monsieur, vénéré par les plus grands industriels japonais pour l'élan extraordinaire que son enseignement avait donné à leurs entreprises, à de jeunes ingénieurs français persuadés d'avoir raison ?

Les Français étaient certes tout disposés à croire que Deming avait donné de bons conseils aux industriels japonais, mais à cette époque j'étais encore seul à savoir quel rôle déterminant il avait joué dans la transformation du Japon après la guerre. Des ingénieurs japonais avec qui j'avais de bonnes relations professionnelles me l'avaient expliqué¹.

Le lundi suivant, Deming m'écrivait de Washington pour me remercier de mon accueil et me dire tout le plaisir que lui avait procuré sa visite en France. 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 jamais répondu. 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 ».

Quelques années plus tard, c'est en lisant le *Manuel du contrôle statistique de la qualité* édité par Western Electric sur les conseils 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.

Octobre 2014

¹ En 1978, j'étais directeur de la qualité de LMT. L'une de nos filiales, Océanic, à Chartres, fabriquait des postes de télévision. Elle avait un partenariat avec Toshiba. Au cours d'un voyage au Japon en novembre 1978, j'ai rendu visite à Toshiba, dont l'usine était à Tokyo.

A Chartres, l'unité centrale du téléviseur était fabriquée sur une grosse machine. A Tokyo, Toshiba utilisait la même machine. J'avais apporté les relevés d'inspection de Chartres. Le niveau de qualité de l'unité centrale avant inspection était de trois défauts pour mille. J'ai montré ces relevés aux ingénieurs de Toshiba. Nous les avons comparés à leurs propres relevés : ils étaient de trois défauts pour cent mille. Pas d'erreur : dans un rapport cent ! Pourtant les méthodes d'inspection étaient identiques.

De retour en France, je me suis occupé personnellement de la machine et j'ai réussi, en un mois, à réduire de moitié la proportion de défauts en utilisant mes faibles connaissances en statistique. Deming ne m'avait pas encore initié à la méthode SPC, que Toshiba connaissait depuis vingt ans. Le directeur de l'usine était satisfait. Naturellement, l'usine a fermé quelques années plus tard.