

QUALITÉ ET TAYLORISME

par Pierre LAINE

*Sous-Directeur chargé de missions industrielles et qualité
à ALCATEL - CIT*

1 - INTRODUCTION

Depuis une quinzaine d'années environ, la QUALITE est une préoccupation importante des entrepreneurs de notre PAYS. Ainsi, dans ce domaine, symposiums succèdent aux conférences, cycles de formation succèdent aux articles et traités de toutes sortes, formations programmées succèdent aux supports audio-visuels.

Tous les instruments disponibles sont mobilisés pour orchestrer la qualité. Cependant, dans cette débauche de partitions, il nous semble important de déceler, qualité oblige, les fautes de goût de certains compositeurs qui se laissent entraîner à écrire des symphonies, des cantates ou des rêveries alors que le sujet ne réclame que des études transcendantes.

Parmi ces fautes de goût une me paraît particulièrement grave et meurtrière dans le contexte actuel de guerre économique : l'opposition entre qualité et taylorisme. Elle est énoncée, développée et magnifiée dans beaucoup d'articles généraux qui affirment que le taylorisme, cause de tous nos maux est mort tandis que la démarche qualité est la seule technique susceptible de nous défaire de nos mauvaises habitudes.

Cette opinion est souvent relayée dans nos entreprises par des slogans du type :

"mieux vaut être son pAoptz aontfidlmK que d'faire aonttolz pax un OMXAZ"

qui n'est pas sans rappeler, même s'il n'en a pas la verve un autre slogan particulièrement négatif, prônant la remise en cause systématique :

"// ut IntVuUt d'InteJuWiQ."

En un mot nous serions :

- * Satisfaits si les propos qui vont suivre contribuaient à éviter que la fausse querelle qualité-taylorisme ne dégénère en querelle des anciens contre les modernes.
- * Heureux si nous parvenions à montrer combien les querelles provoquées par la découverte d'outils nouveaux dans le domaine de la gestion industrielle (MRP, JUSTE A TEMPS par exemple) sont inutiles et pénalisantes pour notre industrie toute entière. Dans ce but nous rappellerons les définitions et principes qui sont à la base des deux démarches, puis nous essayerons de montrer que les Qualiticiens s'honoreraient en reconnaissant en TAYLOR un allié ou un grand ancien.

2 - QUALITE

Elle est définie comme étant :

"L'APTITUDE D'UN PRODUIT OU D'UN SERVICE A SATISFAIRE LES DESIRS DU CLIENT".

Cette définition, particulièrement liminaire et de ce fait excellente, peut être la source de progrès importants pour ceux qui acceptent de l'analyser. Ainsi cette définition pose quatre questions :

- * *Qui est le client ?*
- * *Quel est le désir du client ?*
- * *De quel produit ou service ?*
- * *Quelle aptitude ?*

Dans la suite nous employerons indifféremment le terme de produit ou de service chaque fois que la compréhension du texte n'en sera pas affectée.

2.1 - Qui est client de qui ?

En cherchant à répondre à cette question il apparaît rapidement deux grandes classes de clients :

- * Ceux qui sont libres du choix de leurs fournisseurs
- * Ceux qui ne sont pas libres de leur choix.

Cette distinction énoncée a priori peut paraître antinomique. Pourtant elle correspond sensiblement aux relations commerciales habituelles pour la première classe et aux relations professionnelles internes à l'entreprise pour la seconde. Nous excluons volontairement de notre propos les situations de monopoles représentées essentiellement par les relations entre les services publics et leurs clients, couramment appelés abonnés, administrés, redevables, assujettis ou contribuables, dénominations qui confirment que ces clients ne peuvent malheureusement pas être intégrés dans notre propos.

L'identification du client, dans le cadre des relations commerciales habituelles, ne pose pas de problèmes majeurs à condition de mettre en évidence, à tout moment, les divergences éventuelles entre les souhaits exprimés par le client final (le vrai client) et ceux exprimés par leur porte-parole : agent commercial, distributeur etc... Cela paraît évident mais la pratique montre qu'il n'est pas inutile de le répéter.

A l'inverse, à l'intérieur de l'entreprise il est évident qu'un client ne peut choisir son fournisseur puisqu'il ne peut y exister plusieurs services chargés de la même fonction. Dans ce cas l'identification des couples client-fournisseur est moins aisée pour trois raisons essentielles :

2.1.1 - Un client est presque toujours fournisseur de son propre fournisseur. Pour s'en convaincre considérons, avec un soupçon de provocation, les relations entre un directeur et son secrétariat. Le directeur est fournisseur, de son secrétariat, lorsqu'il lui définit une tâche à réaliser (conférence ou voyage à organiser, rapport à frapper et à éditer). Les rôles seront inversés lorsque le secrétariat livrera le travail demandé. De ce fait la démarche client-fournisseur reconnaît implicitement au secrétariat la possibilité de porter un avis sur le service rendu par le directeur (ce qui est toujours fait au moins en dehors de sa présence).

A partir de cette constatation il est aisé, pour des esprits frondeurs ou des personnels inexpérimentés d'en déduire que la démarche qualité remet en cause toute l'organisation de l'entreprise, et autorise la remise en cause systématique de la hiérarchie, ce qui justifie à leurs yeux le type de slogan cité ci-dessus.

C'est schématiser à l'excès et tourner les principes en dérision car :

- * La compétence et le professionnalisme du directeur ne sont pas remis en cause par la démarche.
- * Aucune de ses responsabilités commerciales, financières légales etc... ne sont réduites ; pas plus que son pouvoir de décision.
- * Enfin, tout qualificateur sait que pour assurer le progrès dans le domaine des relations clients-fournisseurs, l'initiative appartient au fournisseur qui se doit de poser à ses clients la question :

"Que puis-je faire pour mieux vous satisfaire ?"

Ainsi, dans notre exemple, ni le directeur, ni son secrétariat en se posant chacun leur tour la question n'auront modifié profondément le sens de leurs relations professionnelles. Tout au plus le directeur sera-t-il amené à préciser sa demande ou à fournir des explications supplémentaires, tandis que son secrétariat lui évitera en retour des désagréments de toutes sortes. Il en résultera des gains sur les délais et les dépenses engagées ; des relations humaines plus courtoises. C'est l'entreprise qui sera la grande bénéficiaire de ce nouvel état d'esprit et ceci en dehors de toute polémique.

2.1.2 - La recherche objective de l'efficacité fait souvent apparaître, au sein de l'entreprise, la nécessité de modifier profondément la mentalité de ses membres. Pour rester concret, prenons pour exemple le service contrôle de gestion d'une entreprise. Posons à chacun de ses membres la question :

"Quels sont vos clients ?"

La majeure partie des réponses désigne, suivant l'importance de l'entreprise, le directeur général, le directeur du département ou de l'usine au travers de la hiérarchie du service comptable. Les réponses ne sont pas fausses. Elles sont simplement incomplètes. En effet, qui peut avoir une action efficace sur la réduction des frais d'un service, et donc sur l'amélioration de ses résultats si ce n'est son responsable et chacun de ses membres ?

De ce fait, le contrôle de gestion doit aussi compter parmi ses clients les responsables de services. Mais il est évident que le service à rendre à ces responsables est différent du service à rendre à la direction. Ces différences portent essentiellement sur le contenu et la périodicité des résultats à fournir.

Faute de fournir, en temps utile, les éléments justes nécessaires à la hiérarchie intermédiaire, les campagnes de réduction des frais sont souvent déclenchées trop tardivement par les directions elles-mêmes. Ces campagnes prennent alors la forme de tornades qui risquent, comme les éléments naturels déchainés, de laisser des brèches dans l'entreprise, brèches qu'il faudra ensuite colmater.

- 2.1.3 - Le *liouAnlsseuA n'ut pas llbae* de *modli-Lea aon pAodult aussi {aclement* que *dans le domaine commeAclal habituel*. Ainsi l'atelier de pièces primaires, pour résoudre une difficulté de montage que lui aura signalée un atelier aval, ne peut changer sa fourniture sans l'accord préalable de divers services dont le service technique, faute de quoi s'instaurerait dans l'entreprise un désordre qui la conduirait inmanquablement à sa perte. Cette obligation est la cause de beaucoup d'inertie.

Aucune solution n'a été inventée à ce jour pour résoudre ce problème, même si la méthode des groupes de progrès a amené de substantielles améliorations dans le domaine. C'est dire que la coopération du type client-fournisseur à l'intérieur de l'entreprise ne résoud malheureusement pas tous les problèmes et, en conséquence, ne constitue pas une méthode de gestion à proprement parler.

2.2 - Quels sont les désirs du client ?

Ils portent sur un nombre limité de points que les réflexions relatives à la qualité ont permis de définir d'une manière plus précise que le passé. Il est couramment admis aujourd'hui que les désirs des clients peuvent être classés en quelques grands thèmes que nous citerons dans l'ordre alphabétique afin de ne pas préjuger de leur importance relative, qui dépend essentiellement du produit ou du service concerné.

- 2.2.1 - *L'adaptabilité* c'est-à-dire l'aptitude du produit à pouvoir au moindre coût s'adapter aux évolutions techniques et technologiques ou aux besoins futurs du client.
- 2.2.2 - *Le coût de possession* qui est la traduction en terme financier de trois caractéristiques que nous définirons ci-dessous : fiabilité, maintenabilité, service après-vente.
- 2.2.3 - *Les délali* dont le respect peut dépendre de l'existence de stocks commerciaux (cas des produits) ou de l'existence d'une surcapacité de réalisation (cas des services). Dans les deux cas il en résulte, pour le fournisseur, un surcoût qu'il est le seul à pouvoir mesurer.
- 2.2.4 - *La disponibilité* qui est mesurée par la différence entre l'horaire théorique d'utilisation et le temps total d'immobilisation des biens après une panne et qui regroupe donc le délai d'intervention et le temps de réparation.

- 2.2.5 - *L'ugononUe* qui est l'aptitude des matériels d'être d'un emploi facile pour l'utilisateur. Faut-il, à titre anecdotique et pour rompre avec la monotonie de cette énumération, citer, l'existence sur le marché de ciseaux adaptés à la morphologie des gauchers mais aussi des cuillères si creuses qu'elles constituent des outils parfaits pour souiller les vêtements de leurs utilisateurs.
- 2.2.6 - *L'uthétique*, caractère totalement subjectif dont on sait mal prévoir les conséquences commerciales.
- 2.2.7 - *La tlabZlùté* qui est mesurée par le M.T.B.F. ou moyenne des temps de bon fonctionnement.
- 2.2.8 - *Lu fionatLonna&ctŪ* constituées par la liste des fonctions assurées par le matériel ou le service.
- 2.2.9 - *La mairUenabîLùté* qui est évaluée par le seul temps de dépannage du produit.
- 2.2.10 - *Lu peA\ofunancu* qui définissent pour chaque fonctionnalité les caractéristiques chiffrées du produit ou du service.
- 2.2.11 - *te psUx*.
- 2.2.12 - *Le &ejivÀee a&psi-vente* dont dépend entre autre, le délai d'intervention en cas de panne.

Bien que cette liste ne soit pas exhaustive, elle permet de mesurer la difficulté de la création d'un nouveau produit. Il en résulte que tout nouveau développement nécessite la coopération et la motivation de tous les personnels de l'entreprise, et l'utilisation de tous les outils connus (étude de marché, analyse fonctionnelle, analyse de la valeur, recherche opérationnelle etc....).

2.3 - Quel produit, quel service ?

La question n'a pas le même sens suivant qu'il s'agisse d'un produit nouveau ou existant. Le produit nouveau est souvent difficile à définir en accord avec le client puisque le client et le produit ne sont définis qu'en termes abstraits, au moins au début de l'étude.

Dans ce cas c'est souvent la persuasion de l'entrepreneur, et sa persévérance qui finissent par créer le marché. Si le produit ainsi créé est à l'origine d'un nouveau marché alors il est très certainement, un produit de qualité dans tous les sens du terme.

L'évolution d'un produit existant pose en principe moins de problèmes car le client sait mieux formaliser ses nouveaux besoins ou ses critiques. Il appartiendra au fournisseur de les traduire dans les termes du paragraphe 2.2 si il désire être efficace.

2.4 - Quelles aptitudes ?

La réponse à cette question est implicitement contenue dans l'analyse des désirs du client. Il s'agit en pratique d'exprimer, sous forme numérique les caractéristiques du produit souhaité. L'élaboration de la réponse s'effectue pendant la phase de développement. L'expression de la réponse doit être compréhensible par le client qui n'est pas en général familiarisé avec le métier de son fournisseur.

2.5 - En résumé

Les réflexions menées depuis une trentaine d'années dans tous les domaines de la qualité ont mis en évidence la nécessité et l'efficacité de la démarche "mesure-analyse-synthèse".

Comme l'indique le Dr JURAN des progrès plus spectaculaires pourraient être réalisés si les spécialistes et la hiérarchie intermédiaire faisaient un effort pour traduire les résultats de leurs analyses et mesures dans le langage de leur direction : celui de l'argent. Dans le domaine de l'analyse des coûts et des procédés aptes à les réduire il faut reconnaître à TAYLOR une antériorité certaine.

3 - TAYLORISME

3.1 - Les principes de l'organisation scientifique du travail

Énoncés au début du XX^{ème} siècle, les principes fondamentaux de ce qui est devenu le taylorisme sont les suivants :

- * Mesurer avec précision chaque élément de travail à réaliser
- * Former le personnel afin de réaliser les travaux prévus dans les meilleures conditions d'efficacité.
- * Définir et organiser une coopération réelle du personnel
- * Partager à peu près par moitié la responsabilité entre la direction, ou ses représentants, et le personnel d'exécution.

La mise en oeuvre de ces principes a connu des succès divers. La mesure des temps de tâches élémentaires, commencée presque simultanément à l'énoncé des principes, a été réalisée par les GILBRETH en collaboration avec les universités américaines.

Il est certain que ces travaux menés par des équipes pluridisciplinaires composées de médecins, psychologues, ergonomes et ingénieurs ont une valeur scientifique indéniable. Les résultats sont bien connus des agents d'étude du travail. Ils définissent des temps normaux (au sens statistique du terme) nécessaires à l'exécution de tâches élémentaires à prédominance gestuelles. Il est reconnu à ces résultats une valeur universelle.

D'ailleurs les méthodes utilisées ont été étendues à l'évaluation des opérations intellectuelles simples (lecture, écriture, calcul mental) et font l'objet de développements complémentaires dans le domaine de la recherche sur les méthodes de lecture rapide et dans la compréhension des raisonnements heuristiques.

En ce qui concerne les trois autres principes, leur application a eu un succès mitigé pour des raisons qu'il n'est pas inutile d'essayer d'analyser. A notre avis :

- * Leurs énoncés, à l'inverse du premier principe, se prêtent mal à une analyse rigoureuse et scientifique.
- * Les entreprises en ont donc fait un amalgame qui s'est traduit par la pratique du travail aux pièces ou au rendement.
- * La brusque montée du chômage qui a été la conséquence de la crise économique de 1929, a porté un coup fatal aux principes rappelés ci-dessus, les médias ayant accusé simultanément le développement du machinisme et l'organisation scientifique du travail, d'être la cause des difficultés du moment. Ainsi, CHARLIE CHAPLIN a été le génial interprète de l'opinion de l'époque et le critique sans complaisance des excès de certains entrepreneurs.

Toujours est-il que, plus de cinquante ans plus tard, le grand public a conservé à l'égard de ces principes une certaine méfiance, alors qu'une grande partie de la population salariée envie le statut des professions libérales ou artisanales dont les revenus sont sensiblement basés sur le travail aux pièces.

3.2 - La portée actuelle du Taylorisme

3.2.1 - Le *principe d'analyse de tâche* est l'objet des principales critiques et dans l'esprit de ses détracteurs il constitue : "le Taylorisme". En réalité, ce principe et les techniques d'analyse qui en découlent, constituent des outils d'évaluation des temps normaux nécessaires à la réalisation d'une tâche quelconque et donc un moyen objectif d'évaluation et de réduction des coûts, complémentaire aux autres méthodes (analyse de la valeur par exemple).

GILBRETH et TAYLOR doivent donc être considérés dans ce domaine comme les inventeurs d'une méthode de mesure, comme d'autres sont les inventeurs de méthodes de mesures physiques. Les procès d'intention qui leur sont faits apparaissent ainsi d'autant plus dérisoires. En ce qui nous concerne, nous pensons que l'approfondissement permanent de ces techniques présente un intérêt capital pour l'évaluation des coûts de non-qualité dans nos entreprises.

Cependant, les évaluations de temps réalisées à partir de ces méthodes doivent être adaptées aux circonstances particulières. Il est reconnu, que devant les variations rapides des besoins des marchés, l'entreprise ne peut simultanément minimiser ses stocks, ses délais et ses coûts ; ces trois conditions étant incompatibles. Il en résulte que pour chaque type de marché un compromis doit être recherché pour assurer le meilleur développement possible de l'entreprise. Les risques de retour aux excès du début du siècle sont donc très sérieusement contenus et rien ne s'oppose donc aujourd'hui à l'application systématique et intelligente de ces méthodes.

3.2.2 - Le *concept d'investissement à la formation des personnes* reste totalement d'actualité comme le prouvent les sommes considérables dépensées par les entreprises pour assurer l'adaptation de leurs personnels à des postes de travail de plus en plus élaborés et en évolution rapide.

3.2.3 - *Lu tfioiMlimt et quatnizrw pfcinclpu KdLcuUfa à VivitiKUbmtvrf. du peJi&annel et &a fLUponiabUÜation* sont aussi étonnement d'actualité. De toute manière ils ne sont pas en contradiction avec l'esprit de la démarche "Qualité Totale". Cependant ils ne fournissaient pas, à l'inverse de la méthode de mise en évidence de relations du type client-fournisseur, de méthode d'analyse (même si cette méthode a ses limites comme nous l'avons brièvement montré ci-dessus).

4 - CONCLUSION

En conclusion, il nous semble clair que la mise en opposition du Taylorisme et de la démarche Qualité Totale, ne peut que porter préjudice aux entreprises. Cette position conduit inmanquablement au refus d'analyser puis évaluer les travaux juste nécessaires à la réalisation des tâches de l'entreprise et en conséquence à :

- * Ignorer les travaux perfectibles ou inutiles.
- * Inciter et encourager l'ensemble des personnels à tolérer puis supporter et enfin accepter comme normales les imperfections rencontrées ou décelées dans la vie journalière de l'entreprise.

Les surcoûts et la démotivation des personnels qui en résultent ne vont pas dans le sens de la recherche permanente de l'amélioration de la compétitivité ni de la qualité. Aussi pour plagier le poète bien connu nous ne résistons pas à l'envie de proposer les deux maximes :

"ANALYSONS ET MESURONS NOTRE **TRAVAIL AUJOURD'HUI,**
MIEUX QU'HIER
ET MOINS BIEN **QUE DEMAIN**"

et

"FAISONS **AUJOURD'HUI MIEUX QU'HIER,**
ET MOINS BIEN QUE DEMAIN"

sans se soucier si les progrès ainsi réalisés sont à mettre au crédit de tel ou tel principe, comme le malade guéri ignore à quelle médecine exactement il doit sa guérison.