

POUR EN FINIR AVEC LA RELIGION DU ZÉRO DÉFAUT

Les vertus de la qualité idoine dans l'industrie du verre d'emballage

PAR LAURENT PASCAIL

École des Mines de Nantes

Classiquement, la qualité totale et le zéro défaut consistent dans l'obtention d'un produit et dans le développement de procédures en parfaite conformité avec les normes. On pourrait pourtant affirmer qu'au-delà de cette conformité, il existe une logique encore plus pertinente : la perception qu'a le client de la qualité du produit, c'est-à-dire son idonéité. Pourtant, face à la religion du zéro défaut et à la culture du client-roi, oser reconnaître que la conformité n'a pas force de loi mais n'est, en fait, qu'une référence pour les usines, n'est guère acceptable dans le contexte idéologique actuel.

À moins que l'affichage d'une conformité parfaite ne soit qu'un moyen de rendre l'image de l'entreprise idoine pour ses clients...

Nous voudrions ici, à travers l'étude d'un cas tiré d'une recherche menée dans l'industrie du verre d'emballage, discuter et réfléchir sur ce que doit être, selon nous, une politique réaliste de la qualité dans l'univers industriel, c'est-à-dire une politique de la qualité fondée sur la prise en comp-

te du fait simple – voire simpliste – qu'il existe d'autres contraintes qui pèsent sur la production que celles de la qualité, contraintes que les acteurs industriels – y compris ceux de la qualité – ne peuvent ignorer. Nous serons de ce fait amené à relativiser grandement l'intérêt des politiques managé-

riales qui recherchent la qualité absolue et le zéro défaut et d'en préférer d'autres, centrées sur ce que l'on nous autorisera à appeler des qualités relatives pertinentes ou quasi-qualités idoines.

Ce qui paraît compter au premier abord dans l'obtention de la qualité, c'est le degré de conformité, le plus parfait possible, par rapport à une norme. Les démarches décrites dans les manuels de gestion ou dans les ouvrages de Joseph Juran (1) ont pour caractéristique de définir une norme, en général quantifiable (2), avec des minima, des tolérances et une série de standards à respecter. De ce fait, la qualité totale et le zéro défaut consistent à la fois en l'obtention d'un produit et le développement de procédures qui soient en parfaite conformité avec les normes.

On pourrait pourtant affirmer qu'au-delà de cette conformité à des standards, il existe en fait une logique qui est encore plus pertinente : la perception qu'a le client de la qualité du produit, en particulier à travers les incidents de fonctionnement et d'exploitation. Comme l'a définie J.-P. Neuville (3), la qualité d'un produit ou d'un service repose essentiellement sur deux éléments constitutifs :

- la *conformité* ou le fait pour un produit de répondre parfaitement à des normes prédéfinies ;
- l'*idoneité* ou le fait pour un produit d'être idoine, c'est-à-dire adapté à l'usage et aux attentes du client (4).

LE MODÈLE DE LA CONFORMITÉ

Appuyons donc notre démonstration sur l'exemple d'un grand groupe européen (5) dont

(1) Par exemple le fameux *Quality Handbook* publié en 1951.

(2) Dans un rapport sur l'histoire de la qualité, le Squalpi (le Service de la Qualité et des Produits Industriels du Ministère de l'Industrie) rappelait toute l'importance des statistiques dans l'histoire du développement de la notion de qualité (in *Petite histoire de la qualité* Ministère de l'Industrie 1995).

(3) « La qualité en question » *Revue Française de Gestion* 1996 n°108, pp 37-48.

(4) La fiabilité qui est définie par J.-P. Neuville comme la troisième dimension de la qualité n'en est pas vraiment une, de notre point de vue, car elle n'est que le prolongement dans le temps des deux autres dimensions que sont la conformité et l'idoneité. De plus, pour la suite de notre démonstration cette dimension n'est pas vraiment pertinente.

(5) Le fonctionnement de ce groupe a fait l'objet d'une étude complète consignée dans l'ouvrage *Changements et rationalisation d'un groupe industriel* : « l'effet joueur » Laurent Pascaill, L'Harmattan, 1998. Ce travail a été développé à partir de deux enquêtes réalisées en 1991 et en 1993, qui avaient donné lieu à la passation de cent quarante entretiens auprès des cadres et techniciens supérieurs de ce groupe. Les contacts réguliers que nous avons eus depuis avec des entreprises de ce secteur nous ont confirmé que les résultats que nous décrivons ici sont toujours parfaitement valides.

Au-delà de la logique de conformité aux standards, il existe une autre logique, encore plus pertinente : celle de la perception qu'a le client de la qualité du produit.

l'une des spécialités est la fabrication et la production de bouteilles en verre et qui possède une demi-douzaine d'usines environ dédiées à ces types de fabrication. Ces produits ont comme caractéristique d'être fabriqués en flux continu, en très grandes séries.

Une usine de bouteilles est, dans sa partie exploitation, découpée en quatre services (le four, la fabrication, le secteur froid et la qualité) ; à la tête de chacun d'eux est placé un ingénieur ou un technicien supérieur faisant office d'ingénieur. En effet, pour fabriquer une bouteille, il faut d'abord chauffer à plus de 1650° un mélange à base de sable, de soude, de chaux et, éventuellement, de produits colorants. Ce mélange et cette cuisson sont réalisés par le service four. En aval du four, des machines de formage (dépendant de la fabrication) sont chargées de donner une forme de bouteille au verre chaud à l'aide de deux séries successives de moules.

Une des spécificités de ce process est qu'il produit un grand nombre de défauts (autour de 8 % de produits défectueux). De ce fait, une partie importante de l'usine (que l'on appelle le secteur froid, en opposition au four et à la fabrication où la température ambiante, comme celle du matériau, est très élevée) est consacrée au contrôle automatique de ces produits : des machines spécialisées contrôlent, le plus souvent au moyen de caméras, la conformité des bouteilles et éjectent des lignes les bouteilles jugées non conformes. Plus loin dans l'usine, des contrôleurs qualité prélèvent des échantillons selon des méthodes statistiques éprouvées : ils vérifient que les machines respectent les plans de contrôle et informent la fabrication des caractéristiques de ce qu'elle est en train de produire, en attirant son attention sur les dérives éventuelles qui pourraient conduire, au fil du temps, à ce que les produits ne soient plus conformes.

Un des problèmes de ce système est le fait que les machines de contrôle ne peuvent détecter que les défauts pour lesquels elles ont été programmées. De plus, quand il y a trop de bouteilles défectueuses, les machines ne parviennent plus à détecter les défauts. Il arrive parfois que l'on pose une barrière sur la ligne, c'est-à-dire que la production ayant trop dérivé, on envoie de manière systématique toutes les bouteilles à la casse sans même les contrôler.

La conformité des bouteilles, dont ces machines sont les garantes, est établie à partir d'un cahier des charges qui est signé avec les clients ou leurs représentants. Ainsi, tel grand groupe de l'agroalimentaire distribuant une boisson spécifique ou tel syndicat représentant d'une région viticole, passe avec le verrier un contrat dans lequel les caractéristiques des produits sont définies aussi bien en termes de taille, de poids, de contenance (6), d'aspect et de sécurité du consommateur final (7), que pour ce qui est du nombre de défauts tolé-

rés (mesurés pour cent mille bouteilles livrées). Cette signature est accompagnée d'une procédure d'assurance qualité garantie par le verrier.

Derrière ce cahier des charges, il y a évidemment deux clients :

- l'embouteilleur, qui a besoin que les bouteilles passent sans casse et sans problème sur ses lignes d'embouteillage, souvent très puissantes ; cet embouteilleur a aussi besoin de pérennité dans le stockage de son produit final (8) ;
- le consommateur, qui a l'habitude d'utiliser en toute sécurité des bouteilles en verre, faciles à manipuler, sans trop de défauts d'aspect et pas trop lourdes.

L'embouteilleur se fait donc le représentant du client final.

À partir de ce cahier des charges, un service central (que nous nommerons Qualité Centrale) définit précisément les spécifications et les différentes cotes que doit respecter chacune des parties de la bouteille, tout comme sa résistance, son poids, etc. Ainsi, pour chaque modèle, sont définies plusieurs dizaines de spécifications. À l'occasion de modifications des cahiers des charges (le plus souvent à la demande du client), pour la création de nouveaux modèles ou dans le cas où l'ordonnancement central demande à l'usine la production d'un modèle qu'elle n'a jamais fabriqué, la Qualité Centrale transmet les spécifications à l'usine afin qu'elle les applique.

L'ingénieur qualité de l'usine, aidé de son équipe, reçoit ces spécifications et établit à partir d'elles un plan de contrôle pour le secteur froid et pour les contrôleurs qualité. Tout cela est d'une logique implacable : la conformité à la spécification doit permettre de répondre au cahier des charges, expression du désir du client.

Dans les usines, les ingénieurs de fabrication, comme ceux du secteur froid ou ceux de la qualité, se doivent d'appliquer ces spécifications à la lettre. L'usine, et tout particulièrement l'ingénieur secteur froid et l'ingénieur qualité, sont jugés sur le nombre d'incidents qualité par million de bouteilles produites. Plus précisément, l'incident qualité est une procédure particulière déclenchée

(6) Le verrier doit faire attention à la contenance de sa bouteille. Si elle contient trop, l'embouteilleur va perdre du produit. Si elle ne contient pas assez, l'embouteilleur risque de se mettre en infraction avec les règles sur la consommation l'obligeant à livrer à ses consommateurs au moins la quantité indiquée sur l'emballage.

(7) Les bouteilles « *pression* » par exemple ne doivent pas exploser à la tête des consommateurs. Le décapsulage des bouteilles de bière ne doit pas entraîner une casse de la bague de la bouteille qui génère des débris qui tombent dans le produit et qui peuvent être ingérés par les consommateurs. En 1993, la société Heineken a été l'objet d'un scandale de ce type, lié à des problèmes de résistances mécaniques des bouteilles produites par son verrier fournisseur.

(8) Une canette de bière qui explose dans une palette souille l'ensemble de cette palette, car les parties en carton des packs sont envahies rapidement par la moisissure.

par les agences commerciales de l'entreprise réparties dans tout le territoire : un chef d'agence rédige une fiche d'incident, si un client s'est plaint auprès de lui ou auprès de l'un de ses commerciaux, d'un problème particulier (un nombre important de casses sur les lignes d'embouteillage ayant entraîné l'arrêt prolongé de la ligne, des défauts d'aspect, casses dans le stock de produits emballés, etc.).

Outre le fait que ces fiches sont comptabilisées comme un incident qualité et qu'elles pénalisent donc les résultats de l'usine, l'assurance qualité oblige l'ingénieur qualité à se déplacer chez le client pour comprendre de visu les raisons de l'incident, proposer, si nécessaire, une indemnisation au client et, surtout, mettre en œuvre au sein de l'usine les procédures empêchant que ce problème ne survienne de nouveau.

Ce schéma est évidemment d'une grande cohérence logique et les dirigeants de l'entreprise aiment à rappeler que les indicateurs de qualité des différentes usines s'améliorent d'année en année et que, bon an, mal an, l'entreprise arrive à s'adapter :

- aux contraintes de qualité des embouteilleurs qui sont toujours plus fortes, en particulier à l'augmentation très significative de la puissance de leurs outils d'embouteillage qui supportent de moins en moins les arrêts pour casses trop nombreuses ;
- à une hausse générale des exigences du consommateur qui veut des bouteilles toujours plus belles et toujours plus légères ;
- à la concurrence toujours plus féroce des emballages en plastique, en carton et en métal.

Pour parfaire cette logique et rendre tout à fait efficace ce dispositif, les dirigeants ont généralisé l'assurance qualité et ont fait certifier ISO 9001 leurs usines, les unes après les autres.

DES ALTÉRATIONS AU MODÈLE DE LA CONFORMITÉ

Malgré la cohérence de la démarche, l'observateur attentif du fonctionnement de cette organisation remarque que plusieurs éléments ne sont pas tout à fait conformes à la logique que nous venons d'exposer. D'abord, même si globalement les incidents qualité sont fortement en baisse, il y a régulièrement des petits « scandales » au sein de l'entreprise et entre l'entreprise et quelques-uns de ses clients, scandales liés au fait que, sans raison apparente, des incidents qualité relativement graves apparaissent.

À l'occasion de ces incidents, le ton devient nettement plus conflictuel entre certains gros clients, la Qualité Centrale et les ingénieurs de l'usine (qualité secteur froid, fabrication) à l'origi-

ne de l'incident. La Qualité Centrale découvre avec effroi qu'ont été expédiés chez le client des lots de bouteilles qui sont loin de respecter les spécifications. Le service du siège a du mal à s'expliquer comment les usines se permettent de temps à autre des écarts aussi spectaculaires avec les règles. Là, un ingénieur qualité se voit accusé par la Qualité Centrale de ne pas faire ce qu'il devrait, ici le directeur de l'usine est jugé trop productiviste et pas suffisamment sensible aux problèmes de la qualité, ailleurs un ingénieur secteur froid est considéré comme un piètre manager, incapable de faire réaliser par ses équipes les contrôles nécessaires.

« *Les usines recopient les plans et les spécifications que nous leur transmettons. Chaque usine fait son cirque dans son coin. (...) Les usines se plaignent d'être sous le joug du siège mais les gens prennent des libertés et même beaucoup. Pour tout ce qui touche aux procédures on devrait être intraitable si on veut que ça marche bien* » (Un responsable de la Qualité Centrale).

En réponse, les propos des ingénieurs qualité des usines et de leurs assistants au sujet de la Qualité Centrale ne sont pas beaucoup plus positifs. En grande majorité, ils se plaignent du service qualité du siège. Leurs reproches portent sur deux thèmes :

- la Qualité Centrale ne comprend pas bien les problèmes de l'usine.

« *La Qualité Centrale émet des fiches de spécifications. Nous, nous les adaptons dans le sens de l'outil ou du marché. La Qualité Centrale croit que nous les adaptons dans un seul sens et que nous élargissons les spécifications* » (un ingénieur qualité d'usine).

- la Qualité Centrale ne fait pas le poids au siège par rapport à d'autres services et en particulier par rapport à la direction technique.

« *Ce qui manque, aujourd'hui, c'est une politique qualité bien affichée par la Qualité Centrale, et qu'elle soit moteur pour la faire appliquer. Sur des sujets d'envergure comme les problèmes qualité que nous rencontrons chez notre gros client, il faut qu'il soit moteur vis-à-vis des autres services du siège* » (un ingénieur qualité d'usine).

« *Je ne vois pas bien à quoi ils servent, à part être pompier de service chez nos plus gros clients quand il y a de gros problèmes qualité* » (un ingénieur qualité d'une autre usine).

Un autre point peut étonner l'observateur et apparaître comme un fait contre-intuitif. Alors que l'ingénieur qualité a pour mission de faire appliquer des procédures relativement rigides, il entretient, dans presque toutes les usines, les meilleures relations avec l'ingénieur de fabrication. On aurait pu croire, en effet, que l'ingénieur qualité étant jugé sur le nombre d'incidents qualité et l'ingénieur de fabrication étant, lui, jugé plutôt sur la maîtrise de ses coûts et sur son efficacité de production, leurs intérêts et les pressions qu'ils subis-

sent rendraient leurs relations problématiques. On aurait pu s'attendre à des discussions parfois houleuses entre ces deux responsables autour de la qualité réelle ou supposée de tel ou tel lot de bouteilles. En fait, il n'en est rien. Les deux paraissent être les meilleurs amis du monde, l'un et l'autre montrant une grande sensibilité aux problèmes de l'autre.

« *Je n'ai pas de problème avec la qualité. Ces gens sont là pour nous aider, pas pour nous enfoncer. À l'usine, ils font tout pour qu'on s'améliore et hors de l'usine ils ont tendance à bien nous défendre* » (un ingénieur fabrication d'une usine).

« *Les meilleures relations que nous avons dans l'usine c'est avec la production. L'ingénieur fabrication sait qu'on ne lui raconte pas de bobards. Il essaye tout le temps d'avancer* » (un ingénieur qualité d'une usine).

« *J'ai le souci d'être crédible sur les spécifications. C'est très important. La production ce n'est pas drôle tous les jours. C'est une raison de plus pour être sérieux derrière* » (un ingénieur qualité d'une autre usine).

C'est qu'en réalité, le schéma théorique que nous avons décrit plus haut souffre, quand on y regarde d'un peu plus près, d'un certain nombre d'altérations. Le premier constat qui crée un net effet de décalage par rapport à la perception que l'observateur peut avoir dans un premier temps, est lié au fait que les ingénieurs qualité, dans une large mesure, comme en témoignent les citations plus haut, ne suivent pas les spécifications du siège. Pour une grande part, ils les réécrivent en les adaptant au contexte de leur usine. Ils affirment que dans les faits les spécifications que leur envoie le siège ne sont pas adaptées.

« *Mes relations avec la Qualité Centrale c'est toujours pour m'eng... avec eux. Les spécifications de la Qualité Centrale ne sont pas valides fonctionnellement. Il faut que je me retape tout. Avec leurs spécifications, je suis incapable de fabriquer* » (un ingénieur qualité d'usine).

Cette réécriture ne se fait pas en fonction du tirage du loto de la veille ou de l'âge du capitaine mais, principalement, selon la connaissance que l'ingénieur qualité a des outils d'embouteillage des clients de l'usine. Étant systématiquement appelé lors des incidents qualité – comme nous l'avons dit plus haut – l'ingénieur qualité, tout comme son assistant, acquièrent rapidement une expertise forte sur la réalité du passage des produits de l'usine sur les chaînes des clients. Cette expertise est complétée par le fait que l'ingénieur qualité dispose d'un petit laboratoire dans lequel il analyse les échantillons de la production de son usine, mais aussi les bouteilles qui ont généré des incidents chez le client.

De même, son service dispose d'une base de données sur les différents incidents qui se sont

produits dans le passé (base de données qui s'est enrichie avec les exigences de traçabilité liées aux normes ISO 9001), et d'un historique des caractéristiques des productions de l'usine. De plus, pour parfaire cette connaissance, l'ingénieur qualité ou son assistant se déplace spontanément chez le client pour observer le comportement des bouteilles, quand il s'agit de productions nouvelles, quand les machines ou les procédures de contrôle ont été changées au secteur froid, quand la bouteille a été allégée ou modifiée, ou encore quand de nouveaux procédés de fabrication sont testés.

Grâce donc à ses fréquents déplacements chez le client et à ses mesures, l'ingénieur qualité finit par connaître l'outil d'embouteillage de ses clients, souvent mieux que les clients eux-mêmes, et il est tout à fait à même d'écrire des spécifications qui vont permettre à son usine de produire des bouteilles susceptibles de ne pas générer de problèmes chez eux. Il est aussi en mesure de déterminer si les lots de bouteilles que ses contrôleurs détectent comme étant douteux, sont capables ou pas de passer chez les clients. Plus fort encore : l'ingénieur qualité de l'usine peut même prendre la décision d'envoyer tel ou tel lot de bouteilles chez un client donné car il sait que ce lot va passer, ou encore d'interdire l'envoi chez un autre car il prédit qu'il y aura des incidents (9).

Surtout, l'ingénieur qualité de l'usine est parfaitement capable d'indiquer à son homologue de la production quels doivent être les points des spécifications qui sont prioritaires ou au contraire ceux sur lesquels il peut avoir plus de souplesse. Compte tenu du manque de stabilité du process verrier et des difficultés à obtenir une série de bouteilles qui soit absolument conforme, les tolérances que l'ingénieur qualité laisse sur certaines dimensions ou caractéristiques de la bouteille sont autant de bols d'oxygène pour la production. Les ingénieurs de fabrication sont très reconnaissants envers leurs collègues de la qualité qui les laissent prendre certaines libertés par rapport aux spécifications et qui cherchent, quand les lots sont douteux, à les placer tout de même chez des clients, en particulier chez ceux qui disposent des outils d'embouteillage les moins exigeants.

En retour, lors d'incidents particuliers ou pour certains produits ou clients difficiles, l'ingénieur

Les tolérances que l'ingénieur qualité laisse sur certaines caractéristiques des bouteilles sont autant de bols d'oxygène pour la production.

(9) Évidemment, tout cela est fait au grand dam de l'ordonnancement central qui ne sait plus où sont les lots, s'ils sont en stocks douteux, s'ils ont été livrés au bon client, s'ils ont été détruits, etc.

qualité obtient de l'ingénieur production qu'il mobilise fortement et rapidement son service autour d'incidents graves, même si la production doit se faire à des coûts plus élevés. C'est donc un arrangement autour des règles et des spécifications qui est à l'origine de la bonne entente entre les deux ingénieurs et qui permet une certaine souplesse et une réactivité des équipes autour des problèmes et des aléas de la qualité.

Si, par malheur, malgré les compétences et la vigilance du service qualité de l'usine, survient un incident grave (le plus souvent des incidents qui se répètent plusieurs fois malgré l'intervention de l'ingénieur qualité), assez grave pour provoquer l'intervention de la Qualité Centrale, les ingénieurs du siège, atterrés de constater que les bouteilles qui sont chez le client présentent des écarts importants par rapport aux spécifications qu'ils avaient édictées, attribuent évidemment l'incident à un non-respect coupable de ces spécifications et aux logiques par trop productivistes, selon eux, de ces usines, ce qui contribue à envenimer les relations entre la Qualité Centrale et le service qualité des différentes usines.

Signalons ici que les incidents qualité les plus graves peuvent très souvent être imputés aux insuffisances des machines de contrôle qui ne sont pas en mesure de détecter le défaut à l'origine du problème. D'ailleurs, dans l'ensemble des investissements de l'entreprise, la part réalisée sur les machines de contrôle est relativement faible par rapport à celle consentie pour les fours et pour la fabrication. Il existe pourtant, dans l'entreprise, une classification des investissements en trois catégories selon leur caractère stratégique : les investissements dans le domaine de la qualité ne sont classés que dans la troisième. De là, sans doute, le sentiment unanimement partagé par les ingénieurs qualité des usines que leurs collègues du siège n'y sont pas très influents.

De ce point de vue, les incidents les plus graves qui se sont produits, pendant ou juste avant nos enquêtes, ont été en général traités par l'installation de nouvelles machines de contrôle. Le mécanisme de décision en matière d'investissement dans la qualité et les machines de contrôle peut donc être caractérisé comme étant le produit d'une stratégie de réparation, plutôt que de prévention.

LES VERTUS DE L'IDONÉITÉ

Si nous reprenons les deux faces de la qualité que nous avons présentées en introduction (conformité et idoneité), nous voyons que, dans sa logique, le siège est en fait là pour défendre la conformité, l'idoneité dans ce raisonnement étant la conséquence mécanique de la conformité. Pour

un ingénieur du siège, c'est donc la conformité qui prime, tandis que c'est l'idoneité qui préoccupe principalement les ingénieurs qualité des usines, la conformité étant pour eux un problème secondaire.

Le fait que les usines soient centrées sur l'idoneité aboutit à une modalité de gestion moins coûteuse et, de ce fait, plus efficace qu'une gestion de la qualité qui serait appuyée sur le strict respect de la conformité. En effet, on observe que cette façon de gérer la qualité permet à la fabrication d'améliorer ses ratios puisque, d'une part, elle peut se permettre de laisser dériver certaines fabrications en retardant au maximum les interventions et actions correctives, et d'autre part, la qualité arrive à placer chez certains clients des lots un peu douteux, qu'une application stricte des spécifications aurait obligé à rechoisir (10) ou à envoyer à la casse. L'ingénieur qualité opère en fait une segmentation de la clientèle par la qualité : aux clients aux contraintes d'embouteillage faibles certaines bouteilles ; aux autres, des lots soigneusement sélectionnés.

Grâce à la souplesse des services qualité, la fabrication arrive globalement à produire plus de bouteilles et, donc, à baisser ses coûts de production. De plus, ces services rendus par le service qualité à la production ont une contrepartie vertueuse : la forte mobilisation de la production autour des quelques problèmes de qualité définis par l'ingénieur qualité de l'usine comme les plus prioritaires et les plus sensibles vis-à-vis des clients.

De plus, on observe que l'acuité de l'ingénieur qualité qui arrive à adapter la production à la demande réelle, permet de limiter fortement l'investissement dans le secteur froid. Puisque les décisions d'investissements sont essentiellement prises lorsqu'il y a des incidents graves, les moyens supplémentaires sont seulement affectés aux usines quand les ajustements qu'opère l'ingénieur qualité ne suffisent plus. Les investissements dans le secteur froid sont donc faits à chaque fois à bon escient et ils correspondent toujours à un problème réel de production, ce qui permet d'investir dans ce secteur au minimum. À contrario, le respect strict de la conformité et des spécifications édictées par le siège, compte tenu des retards d'équipement dans les machines de contrôle, poserait à l'usine un véritable problème. Il est même probable que certaines usines ne seraient tout simplement pas en mesure de produire les bouteilles en respectant parfaitement les spécifications.

(10) Le rechoix consiste à retraiter une par une des bouteilles soit sur les machines du secteur froid soit à la main selon les défauts recherchés. Quand les défauts sont trop graves et trop nombreux, on détruit tout le lot incriminé. Il arrive parfois qu'on envoie d'un coup plusieurs dizaines de milliers de bouteilles à la casse. Que les lecteurs écologistes ne s'émeuvent pas : le verre de ces bouteilles est refondu dans les fours de l'usine.

On observe donc que le coût d'obtention de la conformité est beaucoup plus élevé que celui de l'idonéité. Qui plus est, il n'est pas sûr que le respect de la conformité permette de prémunir de façon absolue l'entreprise contre des incidents qualité chez les clients, compte tenu du fait que les cahiers des charges signés avec le verrier ne tiennent pas forcément compte (ou alors avec retard) des évolutions des caractéristiques des lignes d'emouteillage. Il arrive même parfois que des incidents surviennent alors même que les spécifications avaient été respectées par l'usine. L'idonéité permet un ajustement aux besoins du client plus réactif et plus souple que la conformité.

Il semble qu'à ce stade on puisse ici tirer un enseignement à la fois simple et majeur. L'efficacité ne réside pas dans le zéro défaut, mais dans ce qu'on doit appeler une quasi-qualité idoine. Cette notion de zéro défaut impliquerait dans le cas d'espèce que l'on fabrique une bouteille absolument conforme. Vouloir le zéro défaut c'est donc générer des coûts de surqualité sans forcément se garantir contre les fameux coûts de non-qualité. Plus fondamentalement, la difficulté réside dans le

fait que le management de cette entreprise très sensible au discours ambiant sur la qualité totale et le zéro défaut, refuse de reconnaître la réalité du traitement de la qualité, et que l'on puisse se satisfaire d'une quasi-qualité idoine.

Tout se passe comme si la recherche de l'idonéité plutôt que celle de la conformité était une façon de traiter les questions de la qualité qui n'est pas légitime et qui fait « *magouille* », en particulier vis-à-vis du client. Cette attitude du management cantonne dans la clandestinité et dans l'illégalité la quasi-qualité idoine. Face à la religion du zéro défaut et la culture du client roi, oser reconnaître que la conformité n'a pas force de loi mais n'est en fait qu'une référence pour les usines, n'est pas acceptable dans le contexte idéologique actuel. Il est même paradoxal de constater que les principes de traçabilité contenus dans les normes ISO auraient plutôt tendance à aider l'ingénieur qualité dans sa stratégie d'ajustement en lui permettant de suivre au plus près les évolutions de la production.

À moins que l'affichage d'une conformité parfaite ne soit qu'un moyen de rendre l'image de l'entreprise idoine pour ses clients... ●

L'efficacité ne réside pas dans le zéro défaut, mais dans ce qu'on doit appeler une quasi-qualité idoine.