

YAKA CORPORATION¹

Le présent cas porte sur l'introduction et le fonctionnement au quotidien d'un des outils du système de Total Quality Management (TQM) au sein d'une multinationale spécialisée dans le matériel de télécommunications et les composants d'ordinateurs. Pour les besoins de l'anonymat, nous appellerons cette firme la Yaka Corporation. Ce groupe est composé de nombreux sites de production². Le TQM lui-même se compose de nombreux outils de gestion. Au sein de l'entreprise, tous les outils n'ont pas bénéficié de la même attention. La certification ISO 90003 est l'outil sur lequel se sont concentrés les efforts. C'est le cas au sein du site de production Viviso de la Yaka Corporation qui est le cadre des événements relatés dans ces pages.

PROMOTION DE LA CERTIFICATION ISO A LA YAKA CORPORATION ET IMPLANTATION DANS LE SITE VIVISO

Au début des années 1990, la haute direction de la Yaka Corporation décide de se lancer dans une vaste promotion de la certification ISO 9000 auprès de chacun de ses centres de production. Cette certification est délivrée par un organisme international neutre, et stipule qu'un centre de production, un laboratoire de recherche, une société de livraison, etc. est bien conforme à des standards internationaux en matière de qualité. La mise en place de cette norme a pour but premier de rendre les unités de production de l'entreprise conformes aux standards Internationaux. Cette reconnaissance devait rendre plus facile la conquête de marchés frileux: avoir la certification est un argument supplémentaire à avancer devant des clients exigeants et qui peuvent souhaiter parfois ne disposer que de fournisseurs certifiés. La certification recouvre ainsi des enjeux commerciaux forts et constitue de fait un des points fondamentaux de la politique commerciale de la firme. Sur le plan de l'organisation interne de l'entreprise proprement dit, la certification implique de réformer, de compléter la politique de la qualité, puisqu'elle en devient une des composantes majeures. Chaque usine, en acceptant la certification, s'engage ainsi dans un changement plus ou moins profond, et plus ou moins bien connu de son fonctionnement.

En interne, la certification n'est cependant pas présentée comme une obligation officielle : les centres de production sont libres d'adhérer ou non à cette politique. Officiellement, il n'existe donc aucune obligation pour les centres d'adhérer à cette mise en œuvre. Le souhait d'obtenir la certification est une démarche propre à chaque site. Dans les faits, à la fin des années 1990, près de 80% des centres de production du groupe ont fait le choix de la certification.

La direction du site Viviso a émis le souhait d'obtenir la certification en juin 1997. Depuis cette date, les méthodes de travail ont été progressivement modifiées pour être en conformité avec les exigences de la norme. En 1998, le site de production Viviso est sur le point d'accueillir un expert envoyé par l'organisation ISO (International Standard Organization) afin

¹ Cas réalisé par Michel DEVIGNE, à partir du mémoire de David NAVARRO

² Pour avoir un ordre d'idée: la Yaka Corporation emploie en 1999, environ 158 000 personnes dans le monde entier; dispose de 200 sites de production. Son chiffre d'affaire est de 57 milliards de francs.

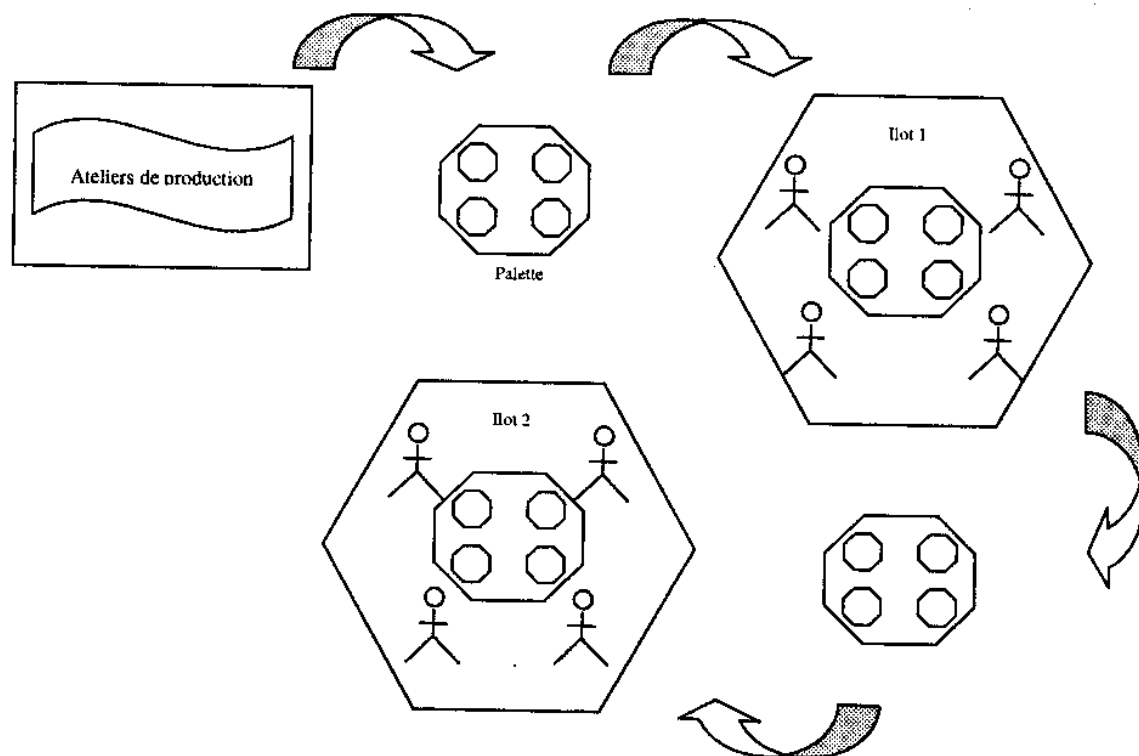
³ La famille ISO 9000 est un ensemble de normes et de lignes directrices Internationales relatives à la qualité qui a bénéficié d'une reconnaissance mondiale en tant que base pour la mise en place de systèmes de management de la qualité. Le respect de ces normes doit permettre d'assurer un niveau de qualité stable.

de vérifier si les méthodes employées sur le site et leurs résultats remplissent effectivement le cahier des charges de la norme ISO 90024.

Les changements apparus à l'occasion de la mise en place de la norme sont nombreux. Certains d'entre eux affectent directement le processus de production et d'autres, tels que la création de cercle de qualité, sont dédiés à la gestion des difficultés rencontrées soit avant la certification soit pendant sa mise en place. Nous nous intéresserons au déroulement de la mise en place de la norme au sein du département « Contrôle des amplificateurs ».

ISO AU CONTROLE DES AMPLIFICATEURS

Le département « Contrôle des amplificateurs » se compose de quatre « îlots ». Chacun des îlots est composé de quatre opérateurs qui sont chargés d'effectuer toute une série de contrôles sur des pièces en provenance des ateliers de production. Les pièces, en l'occurrence de plaques amplificatrices destinées à des satellites de télécommunication, sont transportées des ateliers de production au département de contrôle des amplificateurs puis entre les différents îlots du département par des « palettes de transport ». Ces palettes peuvent chacune transporter quatre amplificateurs à la fois.



⁴ Il existe plusieurs normes ISO : 9001, 9002, 9003, etc. chacune se reportant à une certaine catégorie d'activité. Plus précisément, ISO 9001 concernant les exigences à remplir pour démontrer qu'une entreprise a les compétences pour assurer un niveau de qualité en matière de conception/développement de produits ou de services, ainsi qu'en matière de production, d'installation et de prestations associées. ISO 9002 décrit les normes à respecter lorsque l'entreprise n'est pas responsable en matière de conception/développement du produit ou du service, mais qu'elle veut donner la preuve de ses compétences en production, installation et prestations associées. Enfin, ISO 9003 concerne uniquement les entreprises qui souhaitent démontrer leur aptitude à maîtriser leurs produits ou service en contrôle et essais finals. ISO 9004 ne porte pas sur des exigences mais fournit des conseils pour la mise en place d'un système qualité.

Chaque opérateur procède à des contrôles spécifiques sur les pièces qui passent devant lui. Ainsi, sur chacun des amplificateurs et sur un îlot, quatre séries afférentes de contrôles sont effectuées. Concrètement, chaque opérateur fait ses contrôles et une fois finis, se déplace à l'autre amplificateur pour effectuer les mêmes contrôles. Les palettes restent en place et les opérateurs se déplacent autour. Chaque série de contrôles prend environ 10 minutes par amplificateur et par opérateur, soit quarante minutes par îlot pour une palette de transport.

Les opérations de contrôle sont des opérations très délicates. Elles demandent à la fois une grande expertise et un grand savoir-faire. En effet, la nature des objets contrôlés, très fragiles, implique à la fois une grande habileté manuelle pour positionner correctement les appareils de contrôle; un regard entraîné à repérer les défauts sur des ensembles de pièces complexes ; la connaissance de près de 250 types d'amplificateurs différents et les modalités des contrôles y afférent. Toutes ces opérations de contrôle, si elles sont indispensables, peuvent parfois, si elles ne sont pas faites avec suffisamment de précaution, occasionner des dommages sur les pièces : le contrôle de la qualité des pièces peut même parfois être à l'origine des défauts. D'où la nécessité pour les opérateurs de procéder à leur tâche avec beaucoup d'attention.

Avec la mise en place de la norme ISO, les opérateurs des différents îlots ont dû modifier leurs méthodes de travail essentiellement parce qu'elles ne satisfaisaient pas aux normes d'archivage minimales prévues pour l'exécution des contrôles. Les normes ISO prévoient en effet que toutes les interventions qui sont opérées sur les pièces soient écrites et répertoriées afin d'assurer le maximum de traçabilité de opérations effectuées. Concrètement, les opérateurs doivent dorénavant consigner dans des classeurs une bonne partie de leur travail. Ainsi, pour satisfaire aux exigences de la certification, les opérateurs passent près de 1/5^e de leur temps à consigner dans des registres les contrôles qu'ils effectuent.

En même temps qu'apparaissaient les obligations de consignation des contrôles, les cadences de production ont augmenté régulièrement provoquant des cadences de travail que les opérateurs ont eu de plus en plus de mal à soutenir. Dès lors se pose un problème d'«insuffisances de capacités» au sein du département de contrôle des amplificateurs. Dans cette situation, l'îlot n° 1 est le premier concerné dans la mesure où les retards qu'il prend sont directement répercutés sur les îlots qui lui font suite.

C'est dans ce contexte que s'est constitué le cercle de qualité de l'îlot no 1 : les quatre opérateurs qui y participent doivent trouver une solution à ce problème de rendement qui se fait de plus en plus prégnant.

La certification, le fonctionnement du cercle qualité et le fonctionnement proprement dit de l'îlot mettent en relation divers acteurs dont nous allons présenter à la fois le travail et la perception des nouveaux outils de la qualité.

LA NORME ISO ... CE QUE LES ACTEURS EN DISENT

Les opérateurs

Les opérateurs des îlots sont unanimes pour reconnaître que la certification a considérablement augmenté leur charge de travail.

Avec ISO, on a beaucoup plus de boulot. Non seulement, on a exactement les mêmes contrôles à faire, mais en plus il faut qu'on en laisse une trace dans les classeurs... ça prend un temps monstrueux. En un sens c'est sûrement bien mais nous dans notre boulot, on voit surtout qu'on remplit du papier et encore du papier. (Opérateur)

Par conséquent, ils disposent d'un peu moins de temps pour souffler.

Des fois, entre les palettes, on pouvait avoir un de temps de répit. Disons qu'on pouvait faire les contrôles plus tranquillement, faire attention, parfois revenir sur les problèmes qu'on constatait. On était un peu plus libre en fait par rapport à l'arrivée des palettes.

(Opérateur)

En même temps que la certification se met en place et que les opérateurs consignent les résultats de leurs contrôles, les erreurs ont augmenté, provoquant autant de ralentissements sur la ligne.

C'est un peu dur de faire la part entre ce qu'ISO demande et ce qu'on doit contrôler, des fois, on est un peu limite et c'est dans des cas comme ça qu'on prend mal une pièce, qu'on fait des contrôles qui créent ensuite les problèmes. Des fois, je suis débordé... et les plaques sont toujours aussi fragiles elles ! (Opérateur)

Chacun décrit son travail comme beaucoup plus pressant qu'auparavant, mais aussi comme plus « Individuel ». Les opérateurs ont moins l'occasion de discuter ou de se prêter main-forte quand un défaut se fait jour ou qu'une erreur est commise par l'un d'entre eux.

Depuis quelques temps l'ambiance a changé sur l'îlot. On se parle moins, on a l'impression qu'on n'arrive plus à travailler correctement ensemble. Hier, deux gars se sont disputés parce qu'un avait un problème qu'il réglait pas dans les temps du contrôle... avant l'autre serait juste venu l'aider et on en aurait plus parlé. Là c'est chacun ses contrôles et ses plaques. (Opérateur)

Selon eux, le temps dont Ils disposent pour effectuer les contrôles s'est réduit et ils sont le plus souvent amenés à faire appel à leur chef d'équipe pour lui signaler les problèmes de contrôle qu'ils ont rencontrés et qu'ils n'ont pas pu régler... les régler aurait conduit à dépasser (encore un peu plus) le temps imparti au contrôle des amplificateurs.

On n'arrive plus à faire le boulot correctement, on est souvent limite et du coup, les autres îlots nous engueulent et nous on engueule la production... enfin engueuler, c'est pas le terme, mais on sait bien que des fois on ralentit les gars ou qu'on fait passer des défauts qui nous ont échappé. On a beaucoup de choses à faire. Le chef d'équipe a beau être là, il a aussi ses propres tâches. (Opérateur)

Les opérateurs du département ont vu leur charge de travail augmenter du fait de l'obligation de remplir un grand nombre de « papelards ». Selon eux l'utilisation de ces comptes rendus qualité est peu fréquente : personne ne s'y réfère si ce n'est les techniciens qualité qu'ils ne voient en fait que lors des réunions du cercle qualité.

Moi, je vois surtout que je passe beaucoup de temps à écrire ce que je fais... si ça peut servir à quelqu'un tant mieux. Mais des fois, je me demande un peu... on voit bien que les gars de la qualité évoquent les comptes rendus pendant le cercle. Mais nous, le cercle on essaie d'aborder les questions d'organisation. Des fois, les comptes rendus servent pour faire une synthèse de l'activité, mais d'un autre côté nous, on la connaît l'activité, on leur dit ce qui se passe... d'autant plus qu'on a des choses à leur proposer. (Opérateur)

Les « cartes de contrôle » sont normalement l'objet d'un contrôle journalier par les techniciens qualité qui ont en charge le respect de toutes les prescriptions.

Les cartes contrôles qu'on remplit attestent qu'on a bien fait le boulot prévu, comme ça on peut retrouver la trace de l'intervention de chacun de nous. Ça sert à nous contrôler.. mais franchement, je n'ai pas l'impression qu'elles soient souvent regardées. Normalement, c'est tous les jours, mais on est loin du compte. (Opérateur)

Les opérateurs estiment que le respect des normes qualité ne s'est pas traduit par une augmentation de la qualité des produits. Ils ne doutent pas cependant que l'obtention de cette norme sera bénéfique à l'entreprise.

En tant qu'opérateur, j'aurais tendance à dire que la norme nous em... plus qu'autre chose, en tant que membres de l'entreprise, je dis que c'est très bien, on pourra dire qu'on a l'ISO. Pour nos clients, c'est bien. Mais, au jour le jour, c'est lourd. (Opérateur)

A leur niveau, les difficultés rencontrées les ont contraints à réfléchir à des moyens pour améliorer le fonctionnement de leur poste. En fait, ils se sont mis en relations étroites avec les techniciens qualité afin de leur soumettre leur projet de changement de type de palettes de transport. Ils profitent ainsi des réunions du cercle qualité pour étudier l'investissement dans quatre chariots filo-guidés qui tourneront au gré des postes. Les techniciens qualité les aident ainsi à établir le retour sur investissement prévisible et à construire leurs projets⁵. Ils espèrent bien que ce projet leur permettra en outre de représenter leur centre de production au congrès national des meilleurs cercles qualité de l'année, afin d'exposer leurs travaux et de se voir décerner quelques prix honorifiques. Au-delà du concours, ils visent surtout à voir améliorer leur situation actuelle. En fait, l'investissement qu'ils projettent leur permettrait de mettre fin aux ralentissements qui se sont fait jour depuis quelques mois. Le but est de pouvoir faire face à nouveau à de fortes cadences couplées à de nombreuses combinaisons de modèles d'amplificateurs aux caractéristiques différentes.

On a des problèmes de temps sur nos îlots depuis un certain temps. On a du mal à tout faire, il s'ensuit des problèmes de contrôle qu'on n'avait pas avant. Les contrôles où on endommage les pièces sont plus fréquents. Il faut qu'on arrive à retrouver du temps... Parce qu'apparemment, la qualité on ne pourra pas vraiment l'alléger. On a des idées mais il faut qu'on soit appuyé et là-dessus, les gars de la qualité nous aident, on s'entend bien. Faut dire que leurs cartes, on les leur remplit. (Opérateur)

Le chef d'équipe

Le chef d'équipe a pour fonction générale d'assister les opérateurs dans leurs tâches quotidiennes. Il doit notamment opérer des tests d'échantillonnage sur les produits contrôlés. En outre, il prête main forte aux opérateurs en cas de pépin.

Moi, si vous voulez, je suis un contrôleur de contrôleurs... je vérifie que les contrôles sont bien faits, ça peut paraître faire un peu beaucoup de contrôles ! En fait, ce que je fais ... enfin essaye de faire maintenant, c'est d'être là quand un contrôle pose problème, soit parce que le contrôle est difficile en soi, soit parce que les pièces qui arrivent ne sont pas bonnes. Là, je peux être une aide pour les gars, ils l'apprécient. Je suis avec eux, le plus possible. (Chef d'équipe)

Avant la certification, la fonction du chef d'équipe était une fonction d'encadrement définie en termes assez lâches : à part une réunion quotidienne, tous îlots confondus, pendant laquelle il donnait les consignes de la journée, donnait les cadences de la journée, le chef d'équipe n'avait pas de tâches clairement explicitées. Il était libre de faire ce qu'il voulait et se mettait en fait au service des îlots. En général, les chefs de service sont d'anciens opérateurs qui sont passés par un peu tous les postes de contrôle, de sorte qu'ils ont une bonne connaissance des produits et des opérations à réaliser. Ils mettent à profit cette polyvalence pour aider les opérateurs.

Il n'y a pas si longtemps la distinction entre chef d'équipe et opérateurs était là, mais en même temps c'était pas très marqué parce qu'en fait on était toujours ensemble autour des palettes. On bossait ensemble, on prenait les pauses ensemble, on rigolait bien... c'était sérieux mais on se serrait les coudes. Pour moi, chef d'équipe, c'était plus une reconnaissance par rapport à

⁵ Un tel projet a été estimé à plus de 270 000 FF, il est dans ces conditions d'autant plus important pour les opérateurs de s'assurer l'assentiment du département qualité afin d'attester de l'amélioration de la qualité qu'un tel projet pourrait entraîner.

une compétence qu'un grade, je me considère pas comme le supérieur, j'essaie de les aider, c'est tout. (Chef d'équipe)

Maintenant, l'essentiel des rapports qu'il a avec les opérateurs se limite à la réunion matinale et au déjeuner.

Maintenant, je suis moins avec les gars pendant leur boulot. Ils faut qu'ils se débrouillent seuls pendant que je suis dans mon bureau ! J'ai plus le temps d'aller sur les îlots et de leur faire voir comme on contrôle une plaquette résistante. Des fois, je pouvais leur montrer des tours de main qu'ils ne connaissaient pas. C'était aussi un moyen de leur faire voir pourquoi j'étais chef d'équipe ! Pendant les coups de bourre, j'étais un opérateur comme un autre, je faisais comme tout le monde. On arrivait comme ça à rattraper le coup. (Chef d'équipe)

Maintenant, pour réparer les amplificateurs endommagés, il le fait « dans son coin », c'est-à-dire dans la zone où ils sont stockés, en essayant de « chiper » les outils nécessaires à la réparation et parvenir ainsi à ne pas renvoyer les amplificateurs en production.

Nous en tant que contrôle, on essaie de renvoyer le moins de pièces possibles en production, ça permet de garder de bonnes relations. Et puis des fois, c'est vrai qu'on fait des erreurs, alors c'est pas la peine que les autres les paient. Mais on peut éviter de renvoyer les pièces quand on a du temps pour revenir dessus, sans prendre trop de retard... il s'agit pas non plus que les palettes partent vides ! (Chef d'équipe)

Pour le chef d'équipe, la certification s'est accompagnée par une brusque augmentation des « paperasses à remplir » -. par exemple, il ne peut plus réparer un amplificateur sans avoir à faire une feuille où il doit consigner le numéro de l'amplificateur, la cause du dommage, la nature de la réparation effectuée, etc.

Tout ce que je fais, il faut que je le marque, d'autant plus si j'interviens sur une pièce qui est pas passée au contrôle des opérateurs. Alors, j'ai les classeurs, il y a tout une littérature à faire, pourquoi ci, pourquoi ça... c'est lourd. Je passe plus de temps avec un crayon à la main qu'avec mes outils ! (Chef d'équipe)

Sa charge de travail s'en est trouvée accrue et ce d'autant plus qu'il doit maintenant veiller à la tenue à jour d'une batterie d'indicateurs qualité. Concrètement, il passe à peu près une heure par jour à mettre à jour graphes et tableaux de bord qualité.

Toute l'activité des différents îlots est reprise sur tout un tas de documents qui sont affichés ça et là dans le département. Ils sont remis à jour régulièrement. C'est moi qui le fais, donc, il faut que j'aie les infos, sur les retouches, les contrôles OK, il faut faire des distinctions en fonction du type d'amplificateurs... c'est assez complexe, comme notre activité vous me direz, c'est sûr que ça en rend bien compte. (Chef d'équipe)

Pourtant la tâche la plus lourde selon lui est celle qui consiste à tenir à jour les « cahiers de procédures » dans lesquelles il faut détailler toutes les nouvelles actions engagées. Pendant un an et pour satisfaire à l'une des doctrines de l'ISO selon laquelle « il faut faire ce que l'on dit et dire ce que l'on fait », il a consacré près de deux heures par jours à décrire et archiver les procédures de son département. Se déclarant aujourd'hui au bout de sa peine, puisque toutes les procédures les plus courantes sont consignées, il considère avec un brin d'ironie ce volumineux classeur qu'il connaît par cœur et qu'il ne consulte pas puisqu'il en a écrit toutes les pages !

Pendant un an, j'ai pas arrêté de mettre au point les cahiers de procédure des îlots, c'était ma responsabilité. Vu comme ça notre activité est simple, mais quand on entre dans le détail, c'est en fait très riche et il n'y a presque que des exceptions, j'exagère mais disons qu'on a quand même pas mal d'amplificateurs différents et du coup la façon de procéder au contrôle est différente. Il fallait que je mette à plat tout ça, tous ces trucs qu'au bout d'un moment on

fait naturellement. Ça a été un très gros boulot, j'avais l'impression que je ne m'en sortirais jamais, d'autant plus qu'il fallait le faire dans les délais. Enfin, maintenant, c'est fini, les classeurs sont dans une armoire, je suis tranquille... enfin quand il y a du nouveau, il faut que je refasse une fiche de procédure. Il faut que j'entretienne les classeurs quoi ! (Chef d'équipe)

Le chef d'équipe est persuadé du bien fondé de l'introduction de la norme ISO, en dépit du travail que a impliqué pour lui. Il se fait fort de réaliser les travaux liés aux procédures impliquées par la norme et donc de rédiger les indicateurs, de réaliser les audits de process, etc. Cependant, il avoue que les bonnes raisons de la mise en place de la norme, sans doute visibles au niveau de la stratégie d'entreprise, deviennent un peu plus floues à son niveau. Plus encore, il lui semble que la norme pose des problèmes.

L'entreprise veut la certification, elle l'aura. A mon niveau j'ai fait tout et continue à tout faire pour que les îlots soient OK là-dessus... il y a les cahiers, les procédures, les graphes, tout. On m'a dit de le faire, je suis payé pour ça. Là où je suis moins d'accord, c'est quand les avantages qu'on nous vantait se réalisent pas vraiment. L'ISO, c'est une charge de boulot et des fois, quand je suis devant les opérateurs, je suis un peu court pour donner des justifications à leurs rythmes de travail. D'autant plus court que j'ai parfois du mal à leur donner tort. (Chef d'équipe)

Selon lui, la norme est faite pour montrer patte blanche aux clients et pour aider une organisation à assurer des minima standards en matière de qualité.

L'entreprise veut avoir la preuve qu'on est au top pour la qualité, très bien. Mais nous, ça fait un certain temps qu'on l'est au top. Le site, et les îlots sont reconnus pour ça depuis des années. Nos clients savent qu'on fait du bon boulot. Les gars qu'on a, je parle au département, ils sont bons et quand il y a un défaut, ils savent quel tour lui jouer, ISO ou pas. (Chef d'équipe)

En fait, les opérateurs ont suffisamment de métier pour faire de la qualité. Les cercles qualité en place avant le développement d'ISO leur donnaient en outre des lieux de discussions pour penser à de nouvelles améliorations. La qualité a toujours été un sujet de préoccupation de l'atelier comme des autres. Les niveaux de qualité requis par la norme étaient depuis longtemps dépassés et acquis.

Nous, au niveau qualité, on était déjà fort. C'est sûr que pour tout ce qui était archivage, c'était pas ça ! Mais notre connaissance, elle était bien là, dans l'atelier, on savait quoi faire pour faire de bons contrôles qu'ils soient écrits ou non. Et l'archivage, vous pouvez me croire, ça représente beaucoup de tâches, je suis bien placé pour le savoir. (Chef d'équipe)

La norme a surtout eu pour conséquence de créer des tâches lourdes et annexes par rapport au cœur de l'activité. Pour le chef d'équipe, la norme a parfois l'allure d'une aberration. Il reproche en outre aux changements introduits d'avoir donné moins d'occasions aux opérateurs de prendre leurs responsabilités. Les opérateurs maintenant surchargés n'ont plus le temps de prendre des initiatives.

Il y a des problèmes qu'on arrivait à régler auparavant et qui ne le sont plus ... aussi étrange que ça puisse paraître. Il y a des défauts qu'on corrige plus aussi bien. Je vois arriver des plaques que je dois reprendre parce que « le temps leur manque », mais moi aussi le temps me manque ! On est tous logé à la même enseigne ! (Chef d'équipe)

Les techniciens qualité

Les techniciens qualité font partie du département qualité. Ils sont investis de la responsabilité de la bonne mise en œuvre de la norme ISO et également d'un rôle d'encadrement des cercles de

qualité. Dans ce cadre, deux techniciens du département qualité sont à la disposition des pilotes⁶ du cercle qualité de chacun des îlots pour répondre à leurs questions et pour essayer de trouver avec eux une réponse aux problèmes soulevés. Ces deux personnes sont chargées de « *coordonner L'action des 55 cercles qualité qui se sont développés au sein de l'entreprise* », telle que le précise leur fiche de poste. Concrètement, ces jeunes techniciens recueillent les avancées des différents cercles, planifient les réunions des groupes et s'assurent qu'il y a assez de participants aux réunions des cercles qualité.

On a un rôle de coordination des cercles de qualité. On est présent quand un cercle se réunit, on provoque des réunions, on encourage les personnes à faire vivre le cercle. Des fois, on joue un peu les pénibles en insistant sur l'importance des cercles de qualité. Il faut qu'on soit là pour que les personnes s'en servent vraiment. Bien sûr, on ne peut pas non plus être toujours sur leur dos, on n'a pas de lien hiérarchique avec les gens qui participent et puis on sait bien qu'ils ont des contraintes de production que nous connaissons mal. (Technicien qualité)

Ils organisent des conférences et séminaires afin d'assurer la promotion des outils qualité parmi les opérateurs du site. Ils sont investis ainsi d'un rôle de circulation de l'information concernant les nouveaux outils afin qu'ils se mettent en place dans le site. Ils sont en quelque sorte les porteurs de la « philosophie qualité » en même temps qu'ils sont ceux qui ont le plus œuvré à la mise en place de la certification, qui est l'une des clé de voûte de cette « philosophie ».

Pour la norme, ça a été l'occasion de découvrir quelque chose de nouveau. Avec mon collègue - on travaille toujours à deux au département qualité - on a beaucoup investi, on a suivi des formations, on s'est déplacé dans des usines... c'était très riche comme expérience pour nous, on découvrait vraiment un monde nouveau⁴ il y avait une logique, une cohérence d'ensemble très séduisante. Ça nous a bien plus et on voulait vraiment que ça se fasse chez nous. (Technicien qualité)

Les deux techniciens en charge des îlots ont investi beaucoup de temps pour se familiariser avec les subtilités de la norme ISO et ont largement contribué à la formation et au conseil des groupes de travail, établis pour réfléchir sur l'adaptation des tâches afin d'intégrer les nouvelles normes.

Maintenant que la plupart des exigences de la norme ISO sont en place, leur tâche consiste à vérifier quotidiennement les comptes rendus qualité de la journée. Ils doivent repérer si les comptes rendus sont conformes et référer au département qualité lors de la réunion journalière les défauts constatés.

Après l'euphorie de la mise en place, c'est vraiment ce que c'était pour nous, on est content de voir que les choses tournent. Maintenant, c'est un peu plus la routine. On fait le suivi des procédures, les relevés de cartes de contrôle. Notre travail change et c'est moins bien. C'est pas évident, évident de relever les cartes, vérifier la tenue des classeurs et graphes... on a l'impression d'être un contrôle alors que ce sont des outils qui sont destinés aux opérateurs, nous on est là en soutien. Mais bon, quand on fait le relevé des cartes de contrôle, d'une façon ou d'une autre on devient un peu des surveillants... les gens dans les ateliers, et c'est encore plus vrai dans les îlots, c'est leur métier, ils sont reconnus pour ça... aller les contrôler sur la tenue des outils de la qualité, des fois on a l'impression d'être un peu déplacé. (Technicien qualité)

Ainsi, s'ils disent se livrer scrupuleusement à la vérification des comptes rendus qu'on leur soumet, Il se trouve qu'il ne leur est jamais arrivé d'évoquer des problèmes lors de la réunion qualité : ils considèrent que leur tâche consiste avant tout à faire part à tous des chiffres qu'ils ont recueillis.

⁶ Suivant les îlots, le chef d'équipe ou l'un des opérateurs.

Les opérateurs, ils ont une connaissance de leur métier que l'on n'a pas et on ne va pas aller leur demander des comptes quand on voit des chiffres qui nous étonnent un peu. On leur fait confiance et on sait qu'il a sans doute des causes fondées pour ça. Nous, on veut pas leur apprendre leur métier. Nous, notre métier, c'est la qualité, on veille à ce que se soit en place et on transmet les résultats au chef de département. Si lui, il estime qu'il faut intervenir, il en fait part aux chefs d'équipe. Vous me voyez moi, avec mes deux ans d'ancienneté aller dire à un contrôleur qu'il y a quelque chose qu'il ne fait pas bien... c'est des situations qui ne m'enthousiasment pas ! (Technicien qualité)

Dès lors, ils se livrent aux vérifications journalières sous l'injonction du chef de leur département, tout en sachant que ces vérifications consistent avant tout à lire les chiffres affichés par les chefs d'équipes. Ils font leur métier et ce qu'exige leur hiérarchie mais ne font pas d'exploitation particulière des chiffres.

Le chef de département qualité

Responsable direct des techniciens qualité, dont les deux techniciens des îlots, le chef du département qualité est souvent en déplacements, en réunions diverses au siège de la firme. Il est peu dans les ateliers, mais estime bien en connaître le fonctionnement, notamment parce qu'il y a lui-même travaillé. Son rôle est avant tout de faire part des avancées de son centre de production en matière de certification qualité. Il est en quelque sorte le représentant du bon avancement de la démarche dans le centre de production et se charge de faire passer le message auprès de la direction générale.

Je suis le responsable de la qualité du site. Donc, il faut que je fasse savoir ce qu'on fait, comment on avance, il faut que je parle pour que nos directeurs voient qu'on est actif. Je fais la publicité pour le site ! C'est un peu ça, mon rôle, il faut qu'on essaie de tirer profit des efforts faits pour se faire certifier. (Chef de département qualité)

Selon lui, la mise en place de la norme ISO est une bonne chose : la direction a eu raison d'en encourager la mise en place afin de pouvoir accéder plus facilement aux clients étrangers. Dans cette mise en place deux choses se jouaient selon lui: d'une part la crédibilité de la YAKA CORPORATION aux yeux de ses plus gros clients, alors que ses principaux concurrents avaient entamé la démarche de certification ; et d'autre part, la crédibilité de son propre centre de production par rapport aux autres centres de la firme.

La certification était ni plus ni moins qu'une obligation, pour l'entreprise comme pour nous. Ils avaient beau nous dire qu'il n'y avait aucune obligation, personne n'était due. Une obligation peut-être pas, mais une nécessité sûrement ! Comment on aurait fait face à des concurrents qui utilisaient la certification comme argument commercial ? On aurait dit qu'on avait pas besoin de certification pour faire de la qualité ! Il faut qu'on l'ait, c'est tout. (Chef de département qualité)

Sur le plan du site proprement dit, la mise en place de la certification ne se passe pas sans heurts, y compris pour lui-même. Il a dû en effet porter la responsabilité d'une baisse de la qualité des produits. La méthode a provoqué des changements dans les gammes opératoires de nombreux postes ce qui a conduit à des perturbations plus ou moins importantes dans l'organisation tant des ateliers de production que de contrôle.

Contrairement à ce qu'on croyait la certification a eu des conséquences un peu désagréables. Elle a eu finalement des effets sur le processus de production lui-même alors qu'en fait elle le concernait pas directement. Elle implique des nouvelles opérations qui rompent le système précédent. Il a des ajustements à trouver, je le sais, on en est tous conscients. (Chef de département qualité)

Il reconnaît qu'en ce qui concerne son propre poste, la méthode a eu pour conséquence

essentielle de voir affluer sur son bureau un « flot de papiers » qu'il regarde peu, car selon lui, il faut surtout rester proche des chefs d'équipes ou de quelques opérateurs pour qu'ils l'informent des problèmes majeurs rencontrés.

En tant que chef de département, je suis le destinataire de bon nombre des résultats, informations produits par la mise en place de la norme. Il faut que je lise les procédures rédigées, que je prenne connaissance des contrôles qualités, des audits. Mais je dois reconnaître que les contacts avec les chefs d'équipes ont du bot4 ça donne un peu de chair à tous ces rapports. C'est important que je recueille leur opinion sur la production en général. Les réunions qualité qui existent et auxquelles j'assiste servent surtout à ça. (Chef de département qualité)

Le chef de département est partagé entre son obligation de résultats vis-à-vis de la direction et sa considération pour les opérateurs. Selon lui, les opérateurs sont « brimés » par les nouvelles exigences. Il pense en outre que leurs conditions de travail ont changé sans qu'ils y trouvent plus de satisfaction.

La base du travail dans cette entreprise repose sur l'unité du tout, et dans cette unité, on trouve de la part de la hiérarchie, une aide aux opérateurs à travers la formation et aussi à travers le respect de leur autonomie. Dans cette optique, les changements apportés par la norme ne contribuent pas à accomplir cette unité dans le tout. Ce que je veux dire par là, c'est que la norme ISO implique de mettre en place des procédures qui sont importantes pour assurer que tout a été respecté en terme de qualité, de contrôle, mais en même temps, elle empiète sur la production proprement dit... on avait pas trop vu ça avant. (Chef de département qualité)

Pour l'instant cependant, l'objectif reste d'atteindre l'engagement pris par le centre vis-à-vis de la direction du groupe et de maintenir les directives concernant le contrôle de tous les amplificateurs et l'archivage de ces contrôles. S'il estime qu'il est hors de question de prendre du retard sur l'obtention de la certification, il doute néanmoins de l'intérêt réel de ces changements une fois la certification acquise...

Questions

Quelles sont les conséquences de l'introduction de la norme ?

Quelles conclusion peut-on en tirer en termes de réactions d'un système social à l'introduction d'un outil de gestion ?