

■ LES AMIS DE ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoç\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte & Touche  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\*pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> janvier 2002)

**LE SPECTACULAIRE RENOUVEAU DE  
SGS-THOMSON CASABLANCA**

par

**Georges AUGUSTE**

Directeur de Corporate Qualité et Environnement (STMicroelectronics)

Séance du 5 juin 1998

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**En bref**

Au début des années 1990, SGS-Thomson Casablanca est une usine peu performante. Après avoir appliqué avec succès un programme TQM (Total Quality Management), l'entreprise reçoit en 1995 le trophée de la meilleure usine d'assemblage SGS-Thomson. Cette réussite est-elle due à la façon dont Georges Auguste a su tirer parti de la culture locale pour mettre en œuvre son programme, à sa personnalité de "leader charismatique", ou aux qualités intrinsèques de la "philosophie TQM" ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## **EXPOSÉ de Georges AUGUSTE**

J'ai commencé ma carrière chez Philips, à Caen ; puis je suis entré chez Thomson, à Nancy ; c'est alors que le groupe m'a confié la direction de l'usine de Casablanca, qui connaissait de sérieuses difficultés.

### **L'usine Thomson de Casablanca**

Cette usine a été créée par Thomson en 1952 ; à cette époque elle fabriquait des équipements radioélectriques professionnels, des relais TV, des installations radars, des balises de navigation aérienne, etc. Ses principaux clients étaient l'administration, l'armée, la police, les offices des aéroports. À partir de 1975, l'usine s'est lancée dans la fabrication des composants électroniques ; compte tenu de la croissance en ce domaine (environ + 15 % de chiffre d'affaires par an depuis une trentaine d'années), celle-ci est devenue largement majoritaire et l'électronique professionnelle a été complètement abandonnée en 1989 ; l'usine de Casablanca s'est alors uniquement consacrée à l'assemblage de boîtiers de composants électroniques.

Entre-temps, en 1987, Thomson avait fusionné avec une société italienne, la SGS (Société Générale de Semi-conducteurs), qui connaissait comme elle des difficultés : les deux sociétés, qui paraissaient alors vouées à la faillite, offraient cependant l'avantage d'être complémentaires en termes de produits et d'implantation géographique (qu'il s'agisse de la production ou du marché). De cette fusion est née SGS-Thomson, qui est devenue depuis quelques jours STMicroelectronics.

### **Casablanca versus Muar**

La variété des sites de production à l'intérieur de SGS-Thomson conduisait évidemment à se livrer à un certain nombre de comparaisons entre les coûts de main-d'œuvre et plus généralement entre les diverses structures de coûts des différentes usines. Ce type de comparaison a été plus particulièrement mené à propos de deux usines qui se trouvaient avoir des structures de production extrêmement proches : celle de Casablanca et celle de Muar en Malaisie. Or les rapports de productivité étaient de 1 à 3 ou 4 et les rapports de qualité de 1 à 10 entre les deux usines, au point que la fermeture de l'usine de Casablanca était envisagée.

Certains pensaient toutefois qu'il était important de garder cette implantation proche de l'Europe, et qu'à condition de faire un gros effort pour améliorer les méthodes de management, il serait possible d'obtenir des résultats. L'usine de Casablanca s'est donc vu accorder un sursis de quelques années et j'ai été choisi pour tenter l'entreprise. Le président, Pasquale Pistorio, est venu sur place en 1990, alors que je venais de prendre mes fonctions, et m'a dit en substance : « *Quand un site industriel ne marche pas, on commence par changer le directeur ; si ça ne va toujours pas, on en change encore ; mais s'il n'y a toujours pas de résultat, on ferme : cela signifie qu'il y a un problème irréversible sur le site* ». Le message était clair : je réussissais, ou je prenais la porte.

### **Valoriser le capital humain**

J'ai analysé la situation pour voir ce qu'il était possible de faire. Les prix de revient n'étant pas bons, on pouvait envisager d'augmenter la production et d'automatiser à outrance pour les faire baisser. Étant donnée la faible qualité des produits, on pouvait cependant craindre que le fait d'augmenter les volumes ne serve qu'à augmenter les pertes et à faire perdre encore plus de clients à SGS-Thomson. Avant toute augmentation de la production, il fallait donc améliorer la qualité.

L'automatisation pouvait apparaître comme une méthode certaine pour y parvenir. Mais un site comme Casablanca avait-il les moyens d'utiliser et d'entretenir correctement des équipements automatiques importants ? À l'évidence, non : les équipes ne disposaient pas d'une compétence technique suffisante.

Les techniciens de l'usine avaient en effet été recrutés pour assembler et installer du matériel radioélectrique : ils étaient parfaitement capables de faire 400 km en Jeep pour aller poser une balise de navigation aérienne, mais avaient très peu d'expérience en microélectronique.

En revanche, l'entreprise avait recruté des opératrices qui avaient un bon niveau d'éducation : la plupart avaient le niveau de la première ou de la terminale ; quelques-unes avaient obtenu le baccalauréat. Les ingénieurs étaient également assez performants ; la plupart avaient été formés dans de grandes écoles françaises. Enfin, une des caractéristiques du personnel était sa capacité de motivation, incomparable par rapport à ce que j'ai pu voir en France.

Nous avons choisi de tirer parti de ces points forts et de faire progresser le capital humain avant de songer à toute augmentation de volume ou à une automatisation massive.

C'est ainsi que j'ai décidé de lancer l'usine dans un programme Total Quality Management (TQM). J'avais déjà participé à une expérience de ce type chez Philips à Caen et j'en avais mené une chez Thomson à Nancy, qui avait donné d'excellents résultats.

### **« Nous, on mange du couscous, pas du riz »**

Je me suis d'abord heurté à une sérieuse opposition. Mes directeurs me demandaient : « *Est-ce que les Marocains sont des Japonais ?* » ; la réponse leur paraissait évidemment négative : « *Nous, on mange du couscous, pas du riz* ». Il a donc fallu sérieusement argumenter. Heureusement, quelques jeunes ingénieurs, qui avaient fait des études en France, étaient sensibilisés à la notion de qualité, et avaient même déjà tenté de mettre en place, par exemple, des "groupes d'excellence". Ils étaient prêts à s'engager dans cette aventure.

Pour ma part, j'étais convaincu qu'il n'y avait pas de raison de faire d' "exception culturelle", et que ce qui marchait au Japon, en Malaisie et un peu partout dans le monde pouvait tout-à-fait fonctionner au Maroc.

Un élément favorable a été le fait qu'au même moment, sous l'impulsion du Président, l'ensemble de SGS-Thomson s'est également lancé dans le TQM, nous fournissant ainsi un cadre commun d'action et un soutien pour le démarrage du programme. En même temps nous restions "propriétaires" de notre programme local : nous pouvions réagir à telle ou telle situation sans systématiquement en référer au siège social.

Le programme général de SGS-Thomson comportait cinq principes fondamentaux : engagement de la direction, décisions basées sur des faits, responsabilisation des employés, amélioration continue, souci du client.

#### *L'engagement de la direction*

Un élément extrêmement important consiste en ce que la formation au TQM soit assurée, à chaque niveau, par le responsable hiérarchique du département ou du service. J'ai ainsi formé mes cadres, qui ont à leur tour formé leurs chefs d'équipes, etc. Ceci s'avère d'une efficacité redoutable, parce qu'après avoir passé deux jours à expliquer ce qu'est le TQM et ce qu'on ferait dès le lendemain matin, si vous ne faites pas vous-même ce que vous avez dit, tout le monde s'en rend compte.

La direction doit savoir rester inébranlable quant à ses objectifs : il suffit que vous tolériez une seule fois qu'un directeur de production livre un lot qui n'est pas parfait pour que tout s'écroule.

La direction doit aussi savoir reconnaître et récompenser les résultats obtenus. Il est toujours beaucoup plus facile de critiquer que de féliciter, c'est pourquoi la formation au TQM suppose de faire l'expérience de féliciter quelqu'un pendant une minute d'horloge. Si vous essayez, vous verrez qu'une minute, ça peut être très long.

J'avais d'ailleurs mis en place un comité spécifique chargé de repérer les "bonnes actions" : lors de chaque comité de direction, on consacrait dix minutes à essayer de trouver, dans chaque service, quelqu'un qui pourrait être récompensé, par une lettre ou un cadeau. C'est l'une des choses les plus difficiles à faire entrer dans les mœurs. Je n'y suis d'ailleurs pas complètement parvenu.

Nous avons également mis en place une "fête qualité" trimestrielle. Tous les trois mois, nous réunissions les personnes qui avaient participé à des groupes de travail ou qui avaient fait des suggestions, pour expliquer ce qu'elles avaient fait et leur remettre des cadeaux, dont certains étaient considérables : le premier prix était de l'ordre d'une machine à laver ou d'un téléviseur, ce qui représente environ trois mois de salaire là-bas.

L'engagement de la direction est aussi d'ordre moral : la direction doit dire ce qu'elle croit et faire ce qu'elle dit ; c'est selon moi la définition même de l'intégrité. Ce n'est pas toujours facile, mais c'est absolument indispensable si vous voulez que les gens vous suivent.

Lorsque nous avons comparé les coûts de revient de notre usine et ceux de l'usine de Malaisie, nous avons constaté qu'il fallait réduire les consommations de matière, augmenter la productivité, et pour cela entre autres réduire les effectifs. Nous avons donc réuni l'ensemble du personnel, en deux temps, d'abord les cadres puis les techniciens et les opératrices, et nous leur avons exposé très clairement la situation : nous étions dans l'obligation de réduire les effectifs de moitié. Il ne s'agissait pas de dire : « *Nous allons couper des têtes et peut-être que cela ira mieux* », mais d'aller dans une direction bien définie, d'afficher nos objectifs, et de prendre les moyens nécessaires pour les atteindre.

Nous sommes donc effectivement passés de trois mille deux cents personnes à mille six cents en quatre ans. On me demande souvent comment il est possible de licencier et de mener un programme TQM en même temps : nous avons très rapidement annoncé quels étaient les ateliers, les services et même les postes qui allaient être supprimés, et en même temps nous avons fait le maximum pour rendre les départs plus supportables.

Nous avons commencé par proposer à ceux qui le souhaitaient de quitter l'entreprise et de recevoir en échange une prime substantielle. Il se trouve que beaucoup de gens - cela fait peut-être partie de leur culture - ont été tentés par la perspective de recevoir d'un coup une grosse somme d'argent ; cela représentait environ mille cents personnes. Pour les cinq cents qui restaient, nous avons réglé le problème avec de l'out-placement, ou encore de la formation : des dizaines de régisseurs ont bénéficié de deux ou trois ans de formation pour devenir techniciens ; nous les avons d'ailleurs souvent réembauchés ensuite, avec la croissance.

### *Des décisions basées sur des faits*

Un autre principe du TQM consiste à toujours fonder les décisions sur des faits : on ne résout que des problèmes clairement identifiés.

Dans les premiers temps de mon arrivée dans cette usine, les réunions de direction se passaient à se demander qui était responsable du fait que la production avait été insuffisante la veille : le directeur de la production disait que c'était parce que la maintenance avait changé des machines, celui de la

maintenance répondait que c'était l'ingénierie qui avait demandé que l'on change le procédé, le directeur de l'ingénierie répliquait que c'était une demande de la direction de la qualité suite à une réclamation d'un client, etc.

J'ai exigé qu'on cesse de se renvoyer la balle et qu'on parle de choses concrètes, en fondant toute discussion sur des chiffres, qu'il s'agisse de la production, de la productivité par opératrice, du temps de fonctionnement des équipements, etc. On s'aperçoit qu'à partir du moment où on réfléchit tous ensemble sur des problèmes concrets, on évacue la culpabilité, et on peut commencer à avancer.

Évidemment cela a supposé d'organiser des formations aux outils mathématiques (SPC, DOE, FMEA, outils statistiques, etc.), qui ont été proposées non seulement aux ingénieurs, mais aussi aux techniciens et même aux opératrices, puisqu'elles avaient à atteindre des objectifs calculés à l'aide de ces outils.

Nous avons ainsi accordé une grande place à la formation, ce qui me paraît être de toute façon un impératif moral dans des pays comme le Maroc ou la Malaisie.

### *La responsabilisation des employés*

Pour responsabiliser les employés, nous avons utilisé des dispositifs classiques comme les groupes de travail ou les boîtes à idées, en prenant garde à mettre en application le plus grand nombre possible des suggestions formulées par les employés. Lorsque je suis parti, nous étions parvenus à un taux de dix suggestions par personne et par an, ce qui n'est pas énorme si on le compare avec les chiffres publiés par les Japonais, mais n'est tout de même pas négligeable ; 60 % des suggestions étaient prises en compte et suivies d'effet.

Nous avons également développé l'autocontrôle de la qualité, en séparant bien ce problème de celui de la réduction des effectifs : si un groupe comportait dix opératrices et une contrôleuse de la qualité, le groupe conservait les onze personnes, mais toutes devaient désormais pratiquer l'autocontrôle. Il en a été de même pour la maintenance : les opératrices se sont progressivement chargées de tâches de nettoyage et de réglage ; une trentaine d'opératrices, qui avaient montré de réelles capacités en ce domaine, ont d'ailleurs pu accéder ainsi à des postes de techniciennes, après avoir suivi des formations à l'extérieur.

Une autre façon de responsabiliser les employés consiste à décliner jusqu'à la base les objectifs fixés par le président. Ces objectifs initiaux sont généralement exprimés en termes de chiffre d'affaires, de bénéfices par action, etc. Ils sont en petit nombre (une quinzaine) ; les différents vice-présidents les déclinent chacun dans leur domaine, et l'on obtient ainsi, pour le manufacturing par exemple, trente à quarante objectifs ; chaque usine établit à son tour une liste d'objectifs, de plus en plus nombreux et de plus en plus précis. À Casablanca, nous arrivions ainsi à environ trois cents objectifs, quasi individuels, récapitulés sur des tableaux qui rappelaient à chaque fois à quel grand objectif du président telle ou telle consigne renvoyait.

Chacun des membres de l'entreprise, qu'il s'agisse de moi ou du technicien, savait donc exactement quelle était sa responsabilité : obtenir tel niveau de chiffre d'affaires sur l'année ou atteindre deux mille cinq cents pièces par heure sur sa machine.

Chaque mois je recevais un rapport de trois cents pages faisant le bilan des objectifs (une page par objectif) avec quelques graphiques des résultats, un bref commentaire et un plan d'action de dix à quinze points. C'est là-dessus que je pouvais fonder mes décisions ; c'est aussi grâce à ce document que je pouvais soutenir et récompenser les efforts consentis. Chaque mois je renvoyais environ trente à quarante de ces pages avec un petit commentaire positif et des mots d'encouragement. Je dois préciser d'ailleurs que je n'ai pas envoyé une seule fois de commentaire

négalif ; je m'adressais en effet à des techniciens ou à des ingénieurs qui se situaient deux ou trois niveaux au-dessous de moi : avec un tel décalage hiérarchique, autant des encouragements ont un résultat positif, autant des remontrances peuvent avoir un effet catastrophique. Je réservais donc mes récriminations à mes subordonnés directs.

L'effort a porté également sur la communication : chez nous, celle-ci passait par l'affichage, par des réunions d'information, mais aussi par le courrier électronique, un journal d'entreprise et un circuit de télévision interne.

### *L'amélioration continue*

Du fait de la croissance extrêmement forte qui s'exerce dans le domaine des composants électroniques, il est évident que les performances doivent s'améliorer en permanence. Si l'on transposait la baisse des prix qu'on observe depuis trente ans dans ce domaine à celui de l'automobile, une voiture comme la Clio ou comme la Mégane coûterait aujourd'hui à peu près un dollar.

Le niveau d'exigence est donc considérable : chaque année les objectifs sont plus ambitieux, et nous comparons continuellement les résultats obtenus avec ceux des autres usines du groupe, et si possible de la concurrence, pour essayer d'améliorer les méthodes de production.

### *Le souci du client*

Le souci du client est une règle fondamentale, qui n'est pourtant pas toujours facile à appliquer : lorsqu'un lot arrive en fin du processus de fabrication, qu'il est " presque " bon, que le client en a terriblement besoin, et que le chef de l'atelier a sous les yeux l'objectif de production à la journée, il faut vraiment que l'impératif de la qualité ait été exprimé d'une façon extrêmement nette.

Nous avons demandé à nos clients de bien vouloir passer dans les ateliers lorsqu'ils nous rendaient visite, de sorte qu'ils représentent des personnes "réelles" pour les opératrices et les techniciens.

Toujours dans le but de prendre davantage en compte le client, nous avons également développé des liaisons techniques avec les fournisseurs locaux, et organisé pour eux aussi des formations à la qualité.

## **L'organisation du TQM**

Au début, nous avions une structure TQM parallèle au comité de direction, mais nous nous sommes rendu compte que cela ne pouvait pas fonctionner : le monde réel était celui du comité de direction, et le TQM flottait en pleine abstraction. La solution a consisté à traiter à la fois des résultats et des processus en comité de direction : les résultats concernaient le comité de direction classique, les processus le comité TQM.

Concrètement, la structure TQM comprenait un comité de pilotage au niveau de la direction, des comités par départements, des comités périphériques qui s'occupaient de la formation, de la communication, des suggestions, des groupes de travail, etc. Dans chacun de ces comités figuraient des personnes relevant de divers niveaux hiérarchiques. Le tout était supervisé par un « TQM Champion », une personne qui veillait à ce que l'ensemble des programmes TQM progressent correctement, et qui assurait la liaison avec le programme TQM mondial de SGS-Thomson.

## **Le démarrage de la locomotive**

Les débuts ont été extrêmement lents : j'avais l'impression de prêcher dans le désert, les gens n'étaient pas très convaincus, ils connaissaient encore très peu les principes du TQM, tout était englué.

À partir de 1992, les structures ont commencé à se mettre en place, les responsabilités ont été définies, une évolution s'est produite dans les mentalités, même si les résultats n'étaient pas encore là.

En 1994, les choses ont complètement changé : quand vous avez réussi à convaincre 15 % des gens, il y a un effet d'entraînement et tout va très vite. Rien n'est plus satisfaisant alors que d'observer la "génération spontanée" des améliorations : au début tout ce qui progresse est le résultat de vos efforts patients et acharnés ; puis vient un jour où vous découvrez dans un rapport que des initiatives positives ont été prises sans que vous y soyez pour quoi que ce soit et même sans que vous soyez au courant.

Nous avons alors pu obtenir des résultats significatifs : la productivité par personne a été multipliée par quatre entre 1991 et 1997, le taux de défauts a été divisé par trente sur la même période, et en 1995 nous avons obtenu le trophée de la meilleure usine d'assemblage de SGS-Thomson.

## **La confrontation avec la culture marocaine**

Je voudrais maintenant vous faire part d'un certain nombre de réflexions que m'a suggérées cette expérience.

### *Le mythe de l'Occident ou le retour aux sources ?*

La première est que la réussite du programme TQM à Casablanca s'explique en partie par une sorte de fascination que les Marocains éprouvent pour l'image de rigueur et de progrès continu de l'Occident industriel : je me suis rendu compte que les salariés étaient fiers de s'identifier à cette image-là, y compris par rapport à leurs amis, au groupe social auquel ils appartenaient ; ils se disaient qu'ils participaient au développement du Maroc et qu'ils en étaient même le fer de lance.

Le plus étonnant, c'est qu'une notion comme celle d'"amélioration continue" les renvoyait également à leur propre culture, aux prescriptions du Coran : les efforts qu'on leur demandait dans l'entreprise leur paraissaient correspondre à leur pratique religieuse ou à ce qu'elle aurait dû être : lorsqu'on se promène au Maroc, on a plutôt l'impression que c'est le laisser-aller et la négligence qui prévalent ; avec le recul, ça prend un côté très pittoresque, mais sur le moment, c'est assez énervant.

### *Culture de l'écrit contre culture de l'oral ?*

Un autre élément de surprise est que le programme TQM suppose de mettre les procédures par écrit, alors que la culture marocaine repose sur l'oral ; j'ai été très étonné de constater qu'en fait cela se passait très bien, et même que l'utilisation de ces procédures écrites était très appréciée.

Il faut dire qu'elles ont présenté l'intérêt de clarifier un certain nombre de situations, et d'attirer l'attention sur des comportements que chacun supportait mais qui n'étaient pas vraiment acceptables.

Par exemple, il existait un système de prêt destiné à permettre aux employés de faire face à des circonstances comme un mariage, une maladie ou une circoncision ; mais l'obtention de ces prêts

dépendait étroitement des relations que l'employé entretenait avec le délégué du personnel ou avec le chef de la direction du personnel ; nous avons mis en place une procédure d'obtention de ces prêts qui a été perçue de façon très positive, parce qu'elle rétablissait l'égalité de traitement entre tous.

### *La conception traditionnelle du pouvoir*

Le deuxième élément culturel auquel j'ai été confronté est la conception traditionnelle du pouvoir, qui est assez intimement liée à la notion de corruption.

Le chef du personnel avait par exemple pour habitude de se faire approvisionner en viande par la cantine de l'entreprise ; beaucoup le savaient mais personne ne disait rien. Un jour, il a été surpris en train d'emporter dans sa voiture la moitié d'un mouton ; j'ai trouvé ça un peu fort, je l'ai convoqué avec le directeur des ressources humaines et je l'ai licencié sur le champ. Selon la culture traditionnelle, j'aurais sans doute dû discuter, accepter de négocier une prime de départ, etc.

J'étais donc un peu mal à l'aise et je redoutais la réaction des employés ; en fait, quand il est parti, ils ont tous applaudi ma décision. Cet épisode a été important parce qu'il a fait la preuve que les règles du jeu qui avaient été fixées, notamment en terme d'intégrité morale, seraient respectées, y compris au plus haut niveau.

Outre la corruption, la notion de pouvoir est traditionnellement liée aussi à celle d'abus de pouvoir : le chef arrive tard au bureau, dans une grosse voiture, il prend des décisions arbitraires, etc. En réponse à cela, j'ai institué le badge obligatoire pour tous ; à la cantine, tout le monde fait la queue et mange aux mêmes tables. Un jour j'ai mangé à côté d'une fille qui était stagiaire ; je portais ma blouse blanche parce que je revenais des ateliers et j'avais également mon badge. Au bout d'un moment, elle m'a demandé ce que je faisais comme travail ; je lui ai dit que j'étais le directeur : elle n'a jamais voulu me croire !

### **TQM contre intégrisme ?**

Or ce qui est clair, c'est que la corruption et les abus de pouvoir de la classe dirigeante font le lit de l'intégrisme : les "Frères Musulmans" le savent très bien, et s'en servent abondamment. Est-ce que le TQM pourrait d'une certaine façon être un substitut laïc à un idéal religieux ?

La question peut paraître extravagante et choquante, mais mérite sans doute d'être posée, même s'il y a de fortes chances que l'intégrisme se développe bien plus rapidement dans la société marocaine que la méthode TQM dans les entreprises de ce pays.

Le programme TQM repose sur une valeur absolument indiscutable, la qualité. Le risque est bien entendu de substituer un totalitarisme à l'autre : ceux qui n'ont pas voulu se plier aux exigences, morales notamment, du TQM, ont dû quitter l'entreprise. Est-ce que nous allons trop loin ? A notre décharge, il faut souligner que les valeurs que nous défendons, celles au nom desquelles nous avons exclu certains cadres de l'entreprise, reposent sur le sens des responsabilités, le respect du client et de la communauté, et donc le respect de l'individu. Il me semble qu'il y a là un garde-fou qui nous empêche de glisser vers un système totalitaire.

Il est sûr que l'entreprise tient une place bien plus importante qu'autrefois dans la vie de l'individu. En simplifiant, autrefois, on n'apportait que ses mains au travail ; puis on s'est rendu compte que les gens pouvaient avoir de bonnes idées et on leur a demandé d'apporter aussi leur tête ; aujourd'hui, on a le sentiment que pour répondre aux défis qu'affrontent les entreprises, il faut que chacun vienne aussi avec son cœur. Si vous trouvez dans l'entreprise un système de valeurs qui corresponde à vos rêves, à vos idéaux, vous allez pouvoir vous impliquer complètement dans votre travail – corps, esprit et cœur – et donner ainsi le meilleur de vous-même. Pour moi, c'est le sens

même de la démarche TQM, et c'est la raison pour laquelle la définition et l'affirmation de valeurs morales y tient une si grande place.

## DÉBAT

### Le rôle des syndicats

**Un intervenant :** *Vous n'avez pas parlé du rôle des syndicats : en aviez-vous ? Comment ont-ils réagi ?*

**Georges Auguste :** Nous avons bien sûr des délégués du personnel : nous appliquons là-bas les mêmes règles qu'en France.

En revanche les personnels ont toujours fait front pour refuser la mise en place d'un syndicat politisé dans l'entreprise. Ils avaient le sentiment que ce qui se passait ne regardait personne à l'extérieur, que c'était tellement différent qu'il valait mieux que tout se passe en interne.

Les représentants du personnel ont été impliqués dès le départ : nous leur avons expliqué ce que nous comptions faire et ils ont parfaitement joué leur rôle dans la négociation des primes offertes à ceux qui partaient ; par la suite ils ont complètement coopéré, en servant par exemple d'intermédiaires pour aller voir les employés et leur proposer d'évoluer dans leurs fonctions et dans leurs salaires, selon les besoins de l'entreprise.

### L'émancipation des femmes

**Int. :** *Est-ce que votre réussite n'est pas en partie due au fait que vous aviez largement affaire à des femmes dans cette entreprise, et que, probablement, elles avaient particulièrement besoin d'être reconnues ?*

**G. A. :** Si, très certainement. En arrivant dans ce pays, mon épouse a été très choquée par le comportement des hommes envers les femmes. Notre gardien lui a dit un jour qu'une femme était comme un animal. Bien entendu, les femmes qui parvenaient à progresser et à faire reconnaître leur valeur au sein de l'entreprise étaient ravies. Cela posait quelques problèmes avec les superviseurs, bien plus d'ailleurs qu'avec les ingénieurs ou les techniciens, qui souvent avaient séjourné en France et avaient l'habitude de voir confier aux femmes des responsabilités. J'ai fait entrer une femme dans le comité de direction, et cela s'est passé plus facilement que lorsqu'une femme a été nommée contremaître.

### Un leader charismatique

**Int. :** *En tant que sociologue, j'ai effectué une enquête dans votre usine de Casablanca, et j'ai constaté que l'essentiel de ce que les employés retenaient de cette expérience, c'était le changement de comportement, le fait que les gens avaient cessé de se méfier continuellement les uns des autres, se montraient plus coopératifs et plus honnêtes.*

*Mais ce que j'ai compris également, c'est le rôle essentiel qu'a joué votre propre personnalité : vous apparaissez comme un leader charismatique, sans qui les réformes n'auraient sans doute pas abouti de la même façon. Avez-vous eu conscience de jouer ce rôle-là ? Comment gériez-vous l'aller-retour entre ce que vous faisiez et l'image qui vous était renvoyée ?*

**G. A. :** Je ne me suis pas vraiment posé ce type de question. J'ai une façon à moi de travailler, qui repose notamment sur le fait que j'ai toujours envie de donner, d'apporter quelque chose aux autres ; peut-être ont-ils senti que j'étais là pour leur apporter quelque chose plutôt que pour leur prendre quelque chose, et cela leur a-t-il donné envie de me faire confiance.

Un autre élément a pu jouer : je n'ai jamais caché que j'étais croyant et pratiquant, et j'ai souvent eu des conversations où nous comparions les valeurs chrétiennes et islamiques. Or les musulmans ont un grand respect pour toutes les religions du Livre, qu'il s'agisse de l'Islam, du Judaïsme ou du Christianisme. Peut-être qu'il leur a été plus facile ainsi d'accepter mon "leadership".

**Int. :** *Pour ma part, je suis sidéré par cette façon que vous avez eue de comprendre d'instinct ce qu'il fallait faire dans ce contexte, le fait par exemple qu'il fallait absolument éviter de faire des critiques négatives, ou encore, l'idée de confier aux supérieurs hiérarchiques la formation des subordonnés : cela vous est-il venu tout seul ou avez-vous procédé par essais-erreurs ? Est-ce que vous auriez fait la même chose dans d'autres circonstances ?*

**G. A. :** J'ai peut-être simplement eu de la chance : je ne me suis jamais trouvé dans la situation de devoir entrer en contradiction avec les principes que j'avais adoptés. En revanche, j'ai bien sûr commis de nombreuses erreurs : il m'est arrivé par exemple de critiquer un cadre devant tout le comité de direction ; même en France ce serait une erreur majeure. Quant au comportement que j'ai adopté, peut-être qu'il n'aurait pas fonctionné en Malaisie ou en Corée ; à Casablanca c'était apparemment très adapté, et cela avait fonctionné aussi en France, que ce soit à Caen ou à Nancy.

### **Culture orale ou culture du Livre ?**

**Int. :** *Lorsque vous vous étonnez que des gens qui relèvent d'une culture orale aient volontiers accepté de travailler avec des procédures écrites, je crois que vous cédez à un double cliché.*

*Le premier concerne les "sociétés de l'oral", supposées être inaptes à la manipulation de l'écrit. En réalité, notamment dans les sociétés musulmanes, l'écrit a un côté presque sacré, et fait l'objet d'un respect bien plus grand que dans notre propre société.*

*C'est là d'ailleurs le deuxième cliché : l'idée que tout le monde devrait toujours se montrer méfiant et critique à l'égard d'un texte, sous prétexte que chez nous, en France – et c'est là la véritable exception culturelle – il existe une tradition très bien ancrée de résistance à l'autorité et donc aux consignes écrites : « Je connais mon métier, je n'ai pas besoin qu'on me dise ce que j'ai à faire ». C'est lorsqu'on essaie de mettre en place des procédures écrites en France qu'on rencontre le plus de problèmes !*

*Or ce type de cliché conduit à prétendre que c'est leur enracinement dans la « culture de l'oral » qui empêche les gens d'interpréter et de subvertir un texte écrit... Cela dit, je dois admettre que contrairement à beaucoup d'expatriés, qui font les mêmes erreurs d'analyse, vous avez eu le mérite, après avoir constaté que les procédures écrites étaient bien acceptées, de les développer au sein de l'entreprise, alors que d'autres auraient refusé de le faire sous prétexte que les gens issus d'une "culture orale" ne pourraient s'en accommoder et que ce serait même dangereux pour eux et pour l'entreprise.*

### **Le supplément d'âme des entreprises**

**Int. :** *Je suis frappé par le fait que les chartes de qualité signées par les patrons américains dans le cadre de programmes TQM provoquent généralement chez les Français des sourires de pitié : ceux-ci sont confondus par tant de naïveté. Pourtant, les employés américains qui reçoivent un petit carton signé du directeur et le mettent dans leur poche prennent ça extrêmement au sérieux, et le directeur qui respecte ses engagements en tire une force considérable. Je crois que tout cela n'a rien à voir avec l'Islam : il faut qu'un patron inspire confiance à ses employés, et la technique du TQM tend tout simplement à créer les conditions de cette confiance.*

**Int. :** *Il me semble aussi qu'on a tort de réduire le TQM à une série de recettes, de procédures, d'outils : le TQM, ça concerne avant tout "l'âme", les valeurs, le souffle.*

**G. A. :** Je suis d'accord, mais attention : les outils sans la philosophie, ça ne marche pas, mais la philosophie sans les outils, ça ne marche pas non plus...

### **Le TQM indissociable d'une certaine stabilité ?**

**Int. :** *Certaines entreprises, comme Toyota, sont parfaites sur le plan de la qualité, mais malheureusement il semble que cela aille de pair avec une très grande stabilité, voire un immobilisme, et que la mise en place de procédures écrites, avec la rigidité que cela suppose, bride l'innovation : Toyota semble parfaitement incapable de mettre au jour des concepts nouveaux. Inversement, auriez-vous obtenu les mêmes résultats si vous aviez eu à gérer non pas une usine d'assemblage, dont l'activité est probablement assez stable, mais une entreprise faisant une plus large place à l'innovation ?*

**Int. :** *Je peux faire part à ce propos de mon expérience : j'ai complètement échoué en essayant d'appliquer le TQM à une activité de conception de circuits, dans laquelle prévalait un peu ce qu'on pourrait appeler le "mythe de l'artiste" : « Je suis un inventeur, personne ne peut me dicter ce que j'ai à faire... ». Je n'ai pu appliquer qu'une formule "light" de TQM et cela n'a pas marché : était-ce simplement parce que j'étais mauvais, ou parce que j'avais transigé avec le TQM strict, contrairement à vous, ou encore parce que ce type d'activité ne se prête pas au TQM ?*

**G. A. :** Il est clair qu'il est plus facile d'appliquer le TQM à une manufacture qu'à une entreprise qui repose essentiellement sur la conception. Il doit cependant être possible de rechercher la rigueur et la qualité même dans ce domaine. Je travaille actuellement sur ces questions au sein de Corporate Qualité et Environnement ; mais je n'y resterai sans doute pas longtemps, car j'ai hâte de retourner sur le terrain : je suis avant tout un praticien !

Présentation de l'orateur :

Georges Auguste : Ingénieur Supélec, directeur de la Qualité et de l'Environnement chez STMicroelectronics depuis 1997. Sa carrière l'a amené à prendre la responsabilité de diverses unités de fabrication dans l'industrie des composants électroniques, et il a en particulier été directeur de ST-Maroc entre 1990 et 1997.

Diffusion octobre 1998