

La conformité, un lent poison ?



Mars 2023

En matière économique et industrielle, les normes sont des référentiels communs et documentés, élaborés par des experts et destinés à harmoniser l'activité d'un secteur. C'est en 1906 déjà qu'apparaît la Commission Electrotechnique Internationale. C'est historiquement la première instance de normalisation dont la première réunion a été présidée par un certain Siemens. La bien connue ISO, Organisation Internationale de Normalisation, voit le jour en 1947 et a pour mission de produire des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux. L'ISO est issue de fédérations bien plus anciennes. Ces organisations ne sont pas récentes, elles ont accompagné l'industrialisation et facilité la globalisation de nos sociétés.

Les normes ont pour but de faciliter l'interopérabilité des systèmes. C'est un facteur de progrès et de baisse des coûts dans la production des biens et des services.

Une simple vis fait l'objet d'une norme. La norme fixe notamment le diamètre et le pas du filetage. L'avantage est que n'importe quelle vis est compatible et interchangeable. Auparavant, chaque fabricant créait ses vis avec des caractéristiques propres, ce qui obligeait le consommateur à acheter la vis de remplacement chez le fabricant d'origine au prix que ce dernier avait décidé, sans aucune valeur ajoutée pour le client.

Cet exemple simple est également applicable pour des systèmes très complexes tels qu'on les trouve dans l'informatique où les normes facilitent l'interopérabilité entre machines de nature différente. Ainsi, un téléphone, un ordinateur ou un capteur se connectent sur internet et conversent selon le même protocole normé, ce qui n'a pas toujours été possible.

Un industriel peut établir ses propres normes et méthodes, notamment parce que ses exigences sont beaucoup plus élevées que celles fixées dans les cahiers des normes internationales. Par exemple, le secteur de l'aviation est un des domaines les plus complexes de l'ingénierie où des entreprises telles qu'Airbus ou Rolls Royce établissent leurs propres normes qui dépassent de loin ce qu'on trouve dans les normes standards.

Le contrôle qualité.

Un industriel peut choisir de sous-traiter une partie de la fabrication de ses produits à une entreprise tierce selon son cahier de spécifications et des normes précises.

Dès lors, il s'agit de contrôler la qualité de la production déléguée au sous-traitant. C'est ainsi qu'on trouve le service qualité qui, hébergé chez le sous-traitant, représente le client.

Le service qualité est garant de la conformité des produits en regard des spécifications imposées par le client. L'indépendance de ce service qualité est la clé du succès de la démarche et ne tolère pas de compromission. L'affaire du Boeing 737 MAX l'a démontré, la FAA a accepté une part d'autocontrôle par l'industriel sur sa propre production. Fort de cette liberté, ce dernier a pris ses aises avec les funestes conséquences que l'on connaît.

Donc, le contrôle qualité est en charge de vérifier la conformité d'une exécution en regard du cahier des charges et des spécifications.

Le fonctionnement est logique et sain, tout est bien dans le meilleur des mondes.

La traçabilité.

J'avais entendu que 10 ans après la fin du programme Apollo en 1972, la NASA aurait été incapable de retourner sur la lune. Le programme lunaire s'était déroulé dans une grande effervescence afin de respecter l'ambition du Président Kennedy « de poser un homme sur la lune avant la fin de la décennie ».

Cette rumeur, que je n'ai jamais pu vérifier, prétendait que toute l'expérience et la connaissance accumulées dans l'urgence du programme avaient été perdues car elles n'avaient pas été tracées. Au fil des mouvements du personnel impliqué dans le programme Apollo, ainsi que des retraites, le savoir a été disséminé. Toujours selon la rumeur, les normes de management de la qualité telles que ISO 9000 seraient la conséquence de ce constat.

Normer, tracer, contrôler, certifier sont les bases du métier d'industriel et permettent de créer des objets aussi complexes que des avions. Un avion est un mecano géant et complexe d'éléments fabriqués dans plusieurs pays par des centaines de sous-traitants. La coordination et la précision de la logistique doivent être absolument parfaites et la qualité des composants sans failles. Le tout dans un contrôle des coûts draconien afin de rester compétitif face à la concurrence.

Les limites de l'exercice.

La norme, le contrôle, la conformité et la traçabilité sont les outils nécessaires à l'efficacité du processus industriel. L'application de ces méthodes en toutes circonstances serait le graal pour réussir dans tous les domaines. C'est en tout cas ce que les bureaucrates tendent à croire.

L'exemple de la « normalisation de la courbure de la banane » par l'Union européenne aura fait les beaux jours des polémistes de tous bords. A défaut de normer la courbure, il existe bien un règlement (CE) n° [2257/94](#) qui fixe les normes de qualité pour les bananes.



Le fantasme bureaucratique veut que dans un marché parfait, les biens doivent être de nature et de qualité comparables. Pour avoir une compréhension universelle du bien à comparer, il faut donc un référentiel descriptif univoque qui spécifie l'objet.

Dans notre exemple de banane, le règlement fournit quelques savoureuses caractéristiques. En voici trois :

- pratiquement exemptes de parasites,
- exemptes de malformations et de courbure anormale des doigts,
- les bananes de Catégorie I doivent être de bonne qualité.

Le « pratiquement exempte », la « courbure anormale » ou la « bonne qualité » ne sauraient être des caractéristiques mesurables de façon univoques. On peut en rire mais cela traduit la difficulté de normer, en particulier en matière de vivant. Par ailleurs, l'exercice serait parfaitement scandaleux si on tentait de normer l'humain « normal ».

La description exhaustive et univoque d'un article est un exercice difficile voire impossible.

La dérive apparaît lorsque que de trop nombreux technocrates sont dédiés à la ponte continue de normes en quantité industrielle générant une bureaucratie constipante pour toutes les activités économiques.

Gestion du risque.

A mon avis, le système dérape lorsque le contrôle et la conformité deviennent l'outil de régulation du risque.

Etablir la matrice des risques relève de la bonne et saine pratique de gestion, à telle enseigne qu'elle fait partie des obligations légales pour les entreprises.

L'appréciation des risques est un exercice d'introspection intéressant qui permet d'objectiver notre exposition et évaluer les risques inutiles, viables ou potentiellement bénéfiques.

Malheureusement, la tendance naturelle des organisations est de minimiser le risque dans l'absolu. Ainsi, à chaque risque on établit une parade, voire un règlement. Et pour faire bonne mesure, on fixe les contrôles de conformité avec, si possible, les peines appliquées à tous ceux qui transcenderaient la règle. On peut y voir le triomphe de la technocratie, la victoire du contrôle sur le faire.

Ceci est d'autant plus étonnant dans une société qui se veut libérale et où le risque est fortement valorisé. L'entrepreneur qui prend des risques et qui réussit est pris en exemple. Pourtant, on s'ingénie à imposer des cautèles de toutes sortes. Par exemple, les banques ont massivement étoffé leurs équipes en charge de la « compliance » afin de respecter l'ensemble des règles imposées. A entendre ceux qui les subissent, la masse de contrôles pénaliserait grandement la capacité de faire des affaires.

Les vérificateurs de toutes sortes sont rarement de joyeux drilles prêts à prendre des risques, ce n'est d'ailleurs pas ce qu'on attend d'eux. Toutefois, la part grandissante des instances de contrôle dans les organisations instaure un schéma de pensée qui ne favorise ni la prise de risque ni l'innovation.

Pire, la technocratie a tendance à produire en série des règles et des règlements toujours plus nombreux qui peinent souvent à trouver une justification concrète.

Cette petite anecdote illustre mon propos, il y a quelques années je passais le premier contrôle technique d'un scooter en parfait état. Pourtant, le contrôleur a demandé d'installer un cadre plastique autour de la plaque d'immatriculation « pour ne pas blesser quelqu'un ». Sur le fond, la demande n'avait aucun sens. Faute de débusquer les gros risques qui étaient courant il y a 40 ans, on glisse lentement vers le contrôle de peccadilles qui ne vont pas significativement augmenter la sécurité routière.

En définitive, c'est un gaspillage des ressources car elles sont attribuées à des tâches de peu de valeur, on peut y voir une forme de soviétisation du travail.

A terme ce changement de barycentre dans les pouvoirs peut s'avérer mortifère.

Heureusement, les forces de la concurrence rappellent qu'on ne peut se contenter de tranquillement circonscrire les risques et qu'il faut sans cesse innover et apporter de la valeur ajoutée.

Le risque fait partie de la vie, vouloir s'en affranchir est aussi vain que de rechercher la vie éternelle.

Conclusions.

Il est de coutume d'affirmer que l'Amérique innove, l'Asie copie et l'Europe légifère. Attention aux vieux clichés, aujourd'hui l'Asie innove autant que l'Amérique. En revanche, l'Europe totalement assoupie continue à légiférer, prise dans ses peurs et sa nostalgie d'une grandeur perdue.

Le juridisme excessif gangrène notre société au détriment du faire. Je constate que le contrôle et la conformité est devenu le remède pour calmer nos craintes et nos peurs. La peur est mauvaise conseillère, car comme l'a dit Franklin Delano Roosevelt dans son discours d'investiture de 1933, « la seule chose dont nous devons avoir peur est la peur elle-même ».

Nous devons remettre du mouvement dans notre société. Pour cela gardons-nous des législateurs et des bureaucrates déconnectés qui sclérosent le développement toute innovation. A mon avis, la disqualification progressive de l'Europe sur le terrain du numérique est un signe alarmant de notre incapacité à nous projeter autrement que par l'interdiction.

Veillons à ce que notre constipation économique ne vire pas à l'occlusion car, c'est le cas de le dire, nous serions vraiment dans la m....

Pascal Rulfi, ingénieur consultant à Genève.

© 2023