

# L'évolution du domaine qualité dans les entreprises

---

Bertrand JOUSLIN de NORAY<sup>1</sup>, 1996

L'histoire du mouvement qualité dans le monde est décomposée en trois grandes étapes, liées à des problèmes de survie.

## *Pendant la seconde guerre mondiale, le développement de la qualité pour assurer la conformité des produits dans le monde industriel*

La qualité s'est développée dans le monde industriel pendant la deuxième guerre mondiale. La question qui s'est posée alors était très simple : comment avoir, aux Etats-Unis, une industrie de l'armement qui puisse fabriquer des porte-avions qui ne coulent pas, des chars qui fonctionnent et permettre ainsi à l'humanité libre d'être sauvagée ?

C'est à cette époque que se sont développés tous les grands principes de la qualité à travers des systèmes permettant d'assurer la conformité des produits. La plupart de ces règles ont toujours cours.

## *A partir des années 70, le domaine qualité pour améliorer le mode de fonctionnement des entreprises*

La deuxième révolution a eu lieu avec la crise du pétrole. Jusqu'aux années 70, on était sûr de vendre un produit conforme. Avec la crise du pétrole, du jour au lendemain, le client n'est plus prêt à payer n'importe quel prix. Jusque là, on constatait le prix de revient et d'autres se chargeaient de vendre en fixant un prix de vente qui permettait d'avoir un petit bénéfice. Avec la crise du pétrole, c'est le marché qui fixe le prix de vente et c'est à l'entreprise de définir un prix de revient suffisamment bas pour retirer un bénéfice. Le développement de la qualité est alors dominé par le choix du client : ce n'est que dans la mesure où l'entreprise propose un produit ou un service meilleur à moindre prix qu'elle survivra.

Le domaine qualité propose un certain nombre de moyens pour améliorer petit à petit le mode de fonctionnement des entreprises.

Par exemple, des entreprises comme Nissan arrivent aujourd'hui à ce que chaque employé amène 100 améliorations par an au fonctionnement de l'entreprise. On se rapproche là de ce que dit Henry Ollagnon : si chaque acteur individuel peut apporter à l'ensemble de la collectivité son action de progrès, cela transforme l'entreprise de façon absolument majeure et complète. Cette révolution demande du temps et n'est pas encore achevée.

---

<sup>1</sup> Les intitulés de paragraphes ont été ajoutés pour faciliter la lecture

## *A partir des années 90, dans l'ère de l'anticipation, de nouvelles approches et notions pour guider le développement de la qualité dans les entreprises*

Aujourd'hui, nous en sommes à la troisième phase. Les fabricants de jouets vous disent : « on a beau s'améliorer, après six mois d'existence d'un produit que nous avons développé, l'Espagne, les pays de l'est ou d'Asie du sud-est mettent sur notre marché le même produit, trois fois moins cher ». La qualité rentre alors, à partir des années 90, dans l'ère de l'anticipation : puisque nous ne pouvons pas travailler « à armes égales » et que nous voulons garder nos modes de vie, notre culture, nous devons apporter des produits, des services qui n'existent pas.

Conséquences : la planche à voile, la grande bataille entre la Redoute et les 3 Suisses sur le service « 48 heures chrono », le caméscope. Le meilleur slogan de cette ère-là, c'est la publicité de Sony : « j'en ai rêvé, Sony l'a fait ». Tout d'un coup, alors que l'avenir semblait fermé, toute entreprise, toute organisation humaine découvre qu'elle a la capacité de vivre et de survivre en offrant des produits et des services qu'elle est capable de développer et de vendre, alors qu'elle n'en n'imaginait pas l'existence.

Le domaine qualité d'une entreprise a alors pour objectif de rechercher les besoins non exprimés des consommateurs pour être en mesure d'y répondre avant les autres. Ceci a conduit à développer trois approches :

- **La conception à l'écoute du marché** : des chercheurs de Boston ont étudié toutes les initiatives qui avaient réussi dans le monde. Ils ont recherché leurs origines et ont découvert que 80% des innovations technologiques qui marchaient venaient non pas des responsables marketing ou des responsables de développement, mais bien des utilisateurs. Toute la base méthodologique du domaine de l'anticipation et de la conception à l'écoute du marché découle de ces constats.
- D'autre part, les hommes de pouvoir dans une entreprise constituent souvent des forces d'opposition lorsque quelqu'un apporte une idée géniale. Il a donc fallu développer en parallèle **le management par percée** qui consiste à susciter une tension créatrice dans toute l'entreprise pour que, de l'homme de pouvoir à l'homme d'action, tous soient tendus vers ce même but de création.
- Enfin, **le management de projets innovants**. Le management de projet qui reproduit le même processus est insuffisant dans ce monde de créativité. Il est important de travailler sur le « pourquoi » existentiel, sur le sens d'un projet.

Nous voyons là toute l'importance de l'intégration du sens dans les projets d'anticipation. Ceci nécessite en premier lieu qu'il y ait un objet d'amour (un projet, un challenge, un groupe de personnes...). Sans objet d'amour qui nous dépasse, nous n'avons plus la possibilité de mobiliser l'énergie nécessaire à la réalisation d'un projet innovant. Cet objet d'amour doit faire appel à notre dépassement, c'est à dire au rêve. Sans dépassement, il n'y a pas d'intérêt, pas d'énergie.

Donc, nous travaillons avec des hommes qui sont dans des situations de survie, des hommes d'entreprises complètement désarçonnés par leur avenir et par ce que signifie l'introduction d'un changement par rupture dans une organisation restée jusque là dans un milieu à évolution progressive. Ce changement par rupture a des caractéristiques très spécifiques :

- Tout d'abord, il faut prendre conscience de l'importance des **mutations**. Ce ne sont plus des mutations simples, des améliorations. Il s'agit de faire un saut inimaginable dans la culture de l'entreprise. Ce saut nécessite que les entreprises passent par une mort pour connaître ensuite une résurrection.
- La notion de **durée** est importante. La relation au temps est en effet complètement changée. Il faut faire en quelques mois ce qui auparavant prenait des années.

- Le troisième élément à prendre en compte est le **risque**, car nous abordons-là la survie des personnes (emploi), du management (poste) et de l'entreprise (disparition). Très souvent, dans les ruptures, nous ne voyons pas jusqu'où va le défi. Si nous n'évaluons pas l'ampleur du défi, nous n'avons aucune chance d'aller au bout.
- Ensuite, il faut **se concentrer sur son métier**. Le métier n'est pas ce que nous faisons, aujourd'hui ; ça, c'est la production. Le métier est beaucoup plus profond. Quel est le cœur du métier de France Telecom, de la SNCF, qui fera que demain, dans une concurrence mondiale, ils offriront de nouveaux produits et services qui les rendront compétitifs ?
- **L'attente des clients** doit en permanence être vérifiée. Si l'entreprise n'est pas en permanence en communication avec ses clients, elle ne s'en sort pas.
- Les **dimensions humaines** sont bien évidemment absolument fondamentales. Les acteurs vont devoir passer par des deuils de leurs habitudes, de leurs fonctions, de leurs certitudes. Ils vont devoir abandonner leur métier tel qu'il est aujourd'hui. Ce deuil doit être accompagné humainement.
- Les notions de **ressource** et de **partenariat** : l'entreprise ne peut plus vivre avec les mêmes partenaires qu'hier. Elle doit nouer des partenariats qui vont la lier mais qui vont être en même temps ses sources de succès.

D'une manière générale le recours à des méthodologies, à des outils comparables à des forceps, est nécessaire pour passer ce cap de la mort à la vie. Le processus de changement doit être analysé en tant que tel. Il a une réalité. Il s'agit de l'identifier, de le gérer et de l'assurer.

Voilà tout ce qui fait le développement de la qualité dans les entreprises. A travers ces éléments, on voit émerger une grande relation entre ce que vit ce milieu humain qu'est l'entreprise et ce que vit un territoire.