

EDITORIAL

par Michel CROUHY

Professeur du Centre HEC-ISA

Le choix de la qualité comme thème de ce numéro spécial de la RFGI ne relève pas du hasard. Aujourd'hui, on constate dans les conversations et les écrits, un large consensus sur l'importance stratégique de la qualité. Mais si celle-ci s'avère reconnue comme un facteur clé de la réussite de l'entreprise, il n'en demeure pas moins que beaucoup d'entreprises se refusent à adapter leur système de production aux exigences de la qualité. La qualité reste encore mal comprise ; pour certains elle n'est qu'une affaire de contrôle statistique, et le débat ne porte que sur la nature de ce contrôle : Doit-il être exhaustif ou sur échantillons ? ; Doit-il se pratiquer en bout de chaîne, ou à chaque étape du processus de fabrication ?

Notre ambition dans ce numéro vise à clarifier les idées sur la place à accorder à la qualité, et sur la manière de la faire passer au stade opérationnel. L'idée que la qualité s'obtient aux dépens de la productivité domine encore le monde industriel. L'organisation "scientifique" du travail selon Taylor a poussé parfois jusqu'à la caricature le morcellement des tâches, des responsabilités et par conséquent de la réflexion. Au fil des années ceci a conduit à l'affrontement entre les champions de la productivité du bureau des méthodes, et les champions de la qualité du service de contrôle. En fait, le fond du problème ne réside pas dans cette mauvaise dispute de techniciens. Les quatre articles constituant ce numéro montrent bien qu'il relève de choix fondamentaux touchant l'organisation de la production d'abord, et ensuite la technologie.

Notre conviction reste que les stratégies actuelles de production doivent se centrer sur l'axe productivité-qualité afin de :

- ~ réaliser un accroissement continu de la productivité ;
- ~ passer à un très haut niveau de qualité-fiabilité ;
- ~ améliorer la flexibilité en raccourcissant les délais et en diminuant les stocks.

Ces préoccupations constituent un ensemble cohérent indiscociable dans le conception et la mise en oeuvre de gestions industrielles. Deux idées simples permettront de situer les enjeux :

~ kg qualité diminue les coûts : par suppression de nombreuses dépenses de "non-qualité" comme celles liées aux rebuts, aux retouches, aux retours, aux garanties, à l'inspection, etc. ; et par des gains annexes de productivité, ^{grs} ceux liés à l'automatisation qui, dans la plupart des cas n'est envisageable que lorsque la qualité est bien maîtrisée.

- fg qualité fait vendre, en améliorant l'image de marque.

Le premier article de Jean-Marie Gogue situe bien la fonction qualité dans l'entreprise et définit les missions du responsable de la qualité. Pour Jean-Marie Gogue, les enjeux de la qualité et les difficultés d'imposer de nouveaux réflexes dans l'entreprise sont tels que le responsable de la qualité doit être rattaché hiérarchiquement à la Direction Générale, et doit bénéficier de toute son autorité. Après avoir présenté le système de concertation à mettre en place, Jean-Marie Gogue développe les principales étapes de la méthode d'Elimination des Causes de Défauts (E.C.D.).

Le deuxième document proposé par John Newcomb insiste sur le lien indissociable qualité-compétitivité dans l'environnement économique moderne.

Dans le troisième article, Robert Fey développe une approche très détaillée de la qualité dans le processus de conception des produits. La qualité au stade de la production doit être pensée et planifiée dès le stade de la conception du produit. Dans un style très clair Robert Fey nous propose un véritable guide pratique détaillé de la démarche à suivre depuis la spécification commerciale et technique du produit jusqu'au lancement en production, en passant par le cycle de développement et les essais de qualification.

Enfin, le dernier article de Valère Cantarelli dresse un historique de l'école française de la qualité et examine les influences sur l'approche française des expériences japonaises et américaines.

Je tiens ici à remercier chaleureusement Jean-Marie Gogue pour sa collaboration éclairée, amicale et efficace dans la constitution de ce numéro.