

La gestion de la qualité

QUALITÉ, EXISTE-T'IL  
UNE ÉCOLE FRANÇAISE ?

par Valère CANTARELLI

Président de l'AFCIQ

(Association Française pour le Contrôle Industriel et la Qualité)

En 1980 la qualité a finalement reçu ses lettres de noblesse.

Les Autorités gouvernementales, politiques, patronales, syndicales, les chefs d'entreprises, les Cadres supérieurs, les Enseignants découvrent aujourd'hui les vertus de la gestion des affaires par la qualité. Tous proclament que la prospérité des entreprises s'obtient avant tout par la qualité de ce qu'elles offrent sur le marché. Le Président de la République souligne qu'au niveau de la Nation l'équilibre économique est rompu si son industrie, par insuffisance de compétitivité qualitative, se meurt d'absence de débouchés entraînant le fléau social le plus dramatique : le chômage.

Il aura fallu la réussite économique du Japon pour découvrir en France qu'une gestion d'entreprise, ayant la qualité comme objectif prioritaire, engendrait de meilleurs résultats économiques que les méthodes productivités adoptées jusqu'alors.

Alors une question vient immédiatement à l'esprit : la qualité a-t-elle vu ses méthodes dans les Universités japonaises ? Existait-il d'autres écoles de la qualité dans le monde ? Y a-t-il une école française de la qualité ?

En retour aux sources du mouvement de la Qualité en France doit conduire à comprendre notre position actuelle dans ce domaine, à saisir les causes de notre retard, à éviter les écueils auxquels nous nous sommes heurtés dans le passé.

D'autre part, je souhaite que tous ceux qui aujourd'hui veulent appliquer la qualité dans leur entreprise ou dans leur spécialité bénéficient de l'expérience de ceux qui la découvrirent en 1950.

DE LA QUALITÉ :

Il existe en France une école de la qualité, elle s'identifie à la pensée et à l'action du Professeur G. DARMOIS (1). Je crois qu'il serait satisfaisant de voir aujourd'hui ses élèves de l'industrie promouvoir la redécouverte de l'enseignement de la qualité dans les Universités (2).

Le Professeur G. DARMOIS décédé en janvier 1960, créateur de l'Enseignement méthodologique pour l'Industrie en 1950.

(2) Contribution de la Commission Enseignement de l'AFCIQ

Le présent article a déjà paru dans la Revue Qualité-Industrie-Contrôle. (numéro 16. Novembre 1984)

Le mouvement mondial en 1937 & ses premiers contacts avec les Chefs d'entreprises. La qualité en France est née avant la deuxième guerre mondiale de la Faculté des Sciences de Paris.

En 1974, il commence ses premiers travaux avec le Ministère de l'Armement évidemment interrompus par l'occupation allemande.

pendant la IIème guerre mondiale, se développent aux U.S.A. des études similaires pour l'industrie de l'Armement. Au début des années 50, les travaux de la Columbia University sont largement utilisés dans l'industrie européenne et l'année 1950 et 1960.

Reprenant à la même date ses travaux, interrompus par la guerre, il bénéficiait de la preuve faite, outre les méthodes statistiques. Ainsi allait naître une expérience française et je crois européenne de collaboration l'université et l'industrie, dans le domaine de la qualité.

Il vous explique lui-même pourquoi et comment est né le "Centre de Pontivy des Ingénieurs et Cadres aux Applications Industrielles de la Statistique de l'Université de Paris" (3) \*

"J'étais très habitué à l'enseignement classique - que l'on appelle académique - et, cependant, deux ans m'ont été nécessaires pour comprendre ce qu'il fallait faire.

Il y a trente ans, l'Institut de Statistique de l'Université de Paris, dont je suis Directeur, a été créé par des personnes aux idées très saines, qui se sont dit que son but était l'application des méthodes statistiques à tous les domaines ; c'est ainsi que la voie nous a été ouverte au domaine des statistiques industrielles.

Nous avons, depuis longtemps, introduit l'enseignement des applications des méthodes statistiques à la biologie, à l'agriculture, ainsi que l'enseignement aux techniques et recherches industrielles, mais il s'agissait là d'un vaste mouvement destiné aux étudiants.

encore Penin. Il est la formation que nous dispensons aux étudiants et il est destiné à ceux que j'appellerai "les adultes". Il s'agit d'ingénieurs déjà engagés dans la production et dans les entreprises.

Nous avons donc en 1950 un cours spécial de statistiques pour Ingénieurs. Ce cours, suivi par les ingénieurs de beaucoup de succès. J'ai pensé que nous aurions applicable à tout le monde, c'est-à-dire non seulement aux ingénieurs à leurs collaborateurs. En effet, les ingénieurs ne peuvent travailler seuls. Ils ont besoin de collaborateurs. Ils doivent donc être ainsi >>> <<< Sa

SEIT linsi « 4. Il faut que les ingénieurs doivent

J'ai donc touché le maximum de gens, le plus loin possible, quelque chose de nouveau afin de faire

En 1954, nous avons annoncé notre intention de créer ces cours.

(3) Aujourd'hui CERESTA 10, rue Bertin Poirée PARIS 75001 - tél. 233.97.14  
Extrait d'un article publié en 1954 dans la Revue de Statistique Appliquée  
Volume 2 n° 4.

De cette date à la fin de 1983, 500 stages y ont été organisés et 10.000 Techniciens et Techniciens de l'industrie ont reçu un enseignement sur des méthodologies et des techniques nécessaires à l'obtention de la qualité dans l'industrie.

Différents types de stages ont été mis au point :

- 1) Méthodologies statistiques applicables à la solution des problèmes qualité dans les processus productifs.
- 2) Techniques de Contrôle Qualité.
- 3) Méthodologies fiabilistes.
- 4) Analyse des données.
- 5) Méthodes de prévision.

Ces enseignements sont différenciés dans leur forme expérimentale pour les Techniciens, elle est plus théorique pour les Ingénieurs ayant une formation scientifique du niveau Grandes Ecoles.

TABLEAU 1 : FORMATION DONNEE ENTRE 1952 ET 1983

Type de Stage	Nbre de Stages	Nbre de Stagiaire
Kéthcdes statistiques appliquées à la résolution de problèmes Qualité	188	4.328
Techniques de C.Q.	97	2.308
Stages Intra-Entreprises	57	1.023
Fiabilité	27	433
Analyse des données	21	287
Divers (économie et spécialisés 1955 - 1980)	85	1.323
<b>TOTAL</b>	<b>498</b>	<b>9.982</b>

Trente deux années après sa création, le Centre DARMOIS témoigne de la justesse d'une idée, de la valeur des solutions choisies au problème pédagogique particulier, de la compétence des équipes qui en ont assumé le fonctionnement.

Cerna le dirait le Professeur DARMOIS "cette réussite est due à ce que l'équipe a su rester très largement en contact, d'une part avec les problèmes de l'Industrie et, d'autre part, avec ceux de la recherche scientifique".

Cet Enseignement a été, pour les jeunes ingénieurs que nous étions, la "couverture d'une nouvelle façon de raisonner. La connaissance du graphique

de Shewart, des tables d'échantillonnage, des cartes de contrôle, n'a pas mis seulement une technique à notre disposition. Elle nous a apporté « une forme nouvelle d'aborder la décision, le jugement, la connaissance de l'univers complexe que constitue le monde industriel qu'on nous demande de gérer. La pensée probabiliste nous permet de mieux appréhender les problèmes concrets du laboratoire, du bureau d'études, du comportement du marché, l'économie. L'absence dans notre formation de l'enseignement de statistiques mathématiques constitue un handicap pour la pénétration de nos idées de gestion de la qualité.

Aussi on comprend mieux pourquoi les hommes de l'école de la statistique fondèrent en 1957 l'école française de la gestion et de la qualité en créant l'AFCIQ.

### L'ECOLE DE LA GESTION DE LA QUALITE

L'initiative de l'Université a ouvert la voie au développement des méthodes d'analyse statistique des processus productifs et de contrôle.

Réduire les rebuts et les retouches, combattre les incidents en clientèle, appliquer l'échantillonnage dans les relations techniques clients-fournisseurs, tels furent les premiers travaux entrepris dans les Sociétés d'Etat l'avant-garde entre 1950 et 1955. Aussi, l'avance prise par la FRANCE dans ce domaine a été révélée en 1954 par une mission demandée à des experts américains par l'Agence Européenne de la Productivité. Ceci explique que le 11, 12 et 13 juillet 1956 fut tenu à PARIS, (à la maison de la Chimie) le premier séminaire d'experts d'Europe Occidentale avec la participation d'éminents spécialistes U.S.A. (Prof. Littauer, entre autres).

C'est au cours de ces journées qu'est née l'idée de créer des associations nationales sans but lucratif destinées à promouvoir dans les industries la notion de gestion qualité.

Ainsi, en JUIN 1957 furent déposés à Paris les statuts de l'AFGSI, une association regroupant des entreprises publiques ou privées, de nombreuses personnalités conscientes de la nécessité de prendre en charge le développement de la gestion de la qualité dans notre Pays. Vingt sept ans ont passé et notre reconnaissance d'intérêt public fait foi de notre vocation et d'une action continue "à travers des groupes de travail nationaux, régionaux ou locaux, de diffusion de l'information par divers moyens appropriés, de cours de formation, d'aide technique aux entreprises" comme le précisait nos premiers statuts.

Il est bien évident que nous sommes fiers d'avoir été les premiers à comprendre l'importance de la Gestion de la Qualité dans le développement industriel de notre Pays. Aussi, c'est avec satisfaction que nous voyons naître aujourd'hui des initiatives nouvelles et complémentaires : elles rejoignent notre combat et confirment sa justesse.

Nous examinerons plus en détail les étapes du développement de la gestion de la qualité, mais je voudrais revenir un peu sur l'histoire de notre association qui éclairera utilement des faits actuels.

La naissance de l'AFCIQ a été soutenue au départ par l'Université, l'Armement, l'Industrie Aéronautique, l'Industrie Automobile, les ministères d'Etat où ont été en premier appliquées les méthodes nouvelles de contrôle industriel de la Qualité. Par ailleurs, le Commissariat Général au plan d'équipement et de productivité, l'AFNOR, ont, dès notre naissance, apporté leur soutien actif et financier et leur participation à nos

initiatives. Qu'il me soit permis de souligner le rôle de l'AFNOR à nos côtés ; il explique nos liens privilégiés. Un de nos premiers Administrateurs en 1957, a été M. BIRLE son Directeur Général (4).

ses successeurs ont, jusqu'à ce jour, fait partie de notre Conseil d'Administration et de son Bureau, apportant un engagement personnel à nos travaux.

Depuis sa naissance notre Association a développé de multiples initiatives dont certaines méritent d'être citées :

1960 à 1964 : actions d'études pilotes sur Qualité Productivité dans 38 entreprises françaises.

1966 : création des groupes de travail, aujourd'hui Comités et sections qui constituent les cellules d'échanges, d'expériences, d'études et de recherches sur un thème d'intérêt général (Fiabilité, relations clients fournisseurs, coûts qualité, etc...) ou pour les besoins d'une branche industrielle (automobile, pharmacie, logiciels constructions, etc...)

1970 : création, en conjonction avec l'AFNOR, d'une fonction d'enseignement des méthodologies de gestion de la qualité. Aujourd'hui environ 10.000 stagiaires ont suivi nos séminaires. Leur nombre va croissant chaque année et nous avons élargi notre audience, en particulier :

chaque année nous organisons avec le Dr JURAN des séminaires pour P.D.G. et Cadres Supérieurs.

pour les Enseignants nous avons créé VNE Commission et des journées portes ouvertes avec la participation des autres Associations s'intéressant à la qualité.

1972 : Création de sections régionales aidées par la représentation locale de l'AFNOR : Flandre-Artois, Rhône-Alpes-Auvergne, Ile de France, Sud-Ouest, Languedoc-Roussillon, Est, Provence-Alpes-Côtes d'Azur.

À travers ces sections régionales, nous avons, à la demande du Ministère de l'Industrie, développé dès 1976 des actions d'audits d'entreprises et de promotion de la qualité dans les P.M.E. Ce mouvement s'intensifie toujours et grâce à notre décentralisation, nous sommes plus aptes à aider le tissu industriel régional dans ses nécessités profondes qui se font plus pressantes en cette période de mutation industrielle du Pays.

Nous avons adapté nos structures en créant un Comité Exécutif composé de tous les responsables de régions. Nous mettons à leur disposition des moyens nouveaux tels : le programme vidéo-cassettes du Dr. JURAN pour la formation

(4) Rappelons le nom des premiers Administrateurs de 1957 :

- M. Langendorff - Président de l'AFCIQ jusqu'en 1977
- M. Josn Laroche - Président de l'Assemblée Constitutive
- M. i' \*ng Anieuer Général René Cavé de l'Armement
- M. Jean Birlé - Directeur Général de l'AFNOR, aujourd'hui décédé
- M. Le Professeur Pierre Lemaesquier
- M. l'Aniênieur Général des Manufactures de l'Etat André Vessereau, qui dirige toujours le CERESTA.

d'une équipe aux plans d'amélioration de la qualité ; des audio-visuel conçus pour faire comprendre aux Directeurs de PME la nécessité de qualité et les méthodes pour l'atteindre.

1980 - Création avec l'Usine Nouvelle du Prix Industrie et Qualité.

Nous décernons chaque année une distinction pour les Entreprises qui ont su illustrer par une organisation et des résultats qualitatifs importants.

Le Ministre de l'Industrie, le Président du C.N.P.F., effectuent la remise de ces distinctions aux Directeurs de la petite et de la grande Entreprise vainqueurs pour l'année.

1984 - Création du Prix Georges Borel pour les spécialistes de la qualité qui se sont illustrés par la valeur de leur travail personnel dans notre domaine.

Si l'on fait le bilan de notre audience dans le Pays, nous avons 50 Membres à nos 20 ans. Aujourd'hui, nous sommes 2.000, alors que nous estimons qu'au moins 5.000 Sociétés, PME, et professionnels devraient tirer profit de notre institution.

Notre histoire montre que les Pouvoirs Publics ont en plusieurs occasions fait appel à l'AFCIQ. Elle a, par vocation, répondu de son mieux aux actions de politique industrielle qui lui étaient demandées. Nous espérons être en mesure de répondre aujourd'hui encore, aux nécessités d'une Société Industrielle dont la mutation passe à travers la qualité.

#### LE DEVELOPPEMENT EUROPEEN DE LA GESTION ET DE LA QUALITE

Au mois de mars 1957, les statuts de l'E.O.Q.C. étaient déposés à la Haye. Il est symbolique que l'EOQC née de la volonté de cinq Associations Nationales : Allemagne Fédérale, France, Hollande, Italie et Royaume-Uni l'ait été simultanément à la signature du traité de ROME créant le marché commun.

C'est de nouveau à PARIS en juillet 1957 que se tenait son premier Congrès regroupant 375 participants. Aujourd'hui 25 pays la composent seul y manquant l'Albanie.

L'EOQC comporte, à l'image de l'Europe géographique et politique, des membres de culture, de traditions, de langues et de régimes sociaux différents. Ses membres reflètent par ailleurs les diversités ou les disparités des ressources naturelles et de développement industriel.

Une matrice commune existe pour l'EOQC :

- 1) elle est avant tout une organisation scientifique et technique,
- 2) elle ne poursuit aucun but lucratif, aucun objectif politique,
- 3) elle entend approfondir ses connaissances et découvrir des nouvelles dans le domaine du Contrôle de la Qualité,
- 4) elle veut échanger d'une manière continue les expériences de chacun dans les domaines de son application,
- 5) elle veut utiliser des synthèses communes pour progresser rapidement,
- 6) elle veut aider tous ceux qui, pour quelque raison que ce soit, ont une expérience moins approfondie.

es idées exprimées dans ses statuts auraient pu n'être que déclarations d'intention. En réalité, l'esprit qui a animé et anime toujours davantage un comité de direction est bien le respect mutuel des idées, l'égalité de chaque membre quelle que soit son importance géographique ou industrielle, la volonté de collaboration et d'entraide désintéressée. Je dirai qu'il est des rares exemples où tant de choses qui éloignent ont peu compté devant celles qui unissent.

Intelligence et réalisme sont à la base de cette attitude. Cela constitue, à son sens, le point de force de l'EOQC.

Cette coopération internationale poursuit un intérêt commun.

L'économie des nations ne peut être florissante sans un bilan positif des entreprises qui travaillent, qu'elles soient gérées ou non par l'Etat. A cette vérité première trop souvent oubliée, s'en ajoute aujourd'hui une seconde : l'échange des produits et des services ne peut exister si leur qualité ne répond pas exactement aux nécessités des utilisateurs. Cette dernière condition est régie par les méthodes d'information, de connaissance et de langage technique de la gestion de la qualité.

Envisagée à vis des entreprises dont les échanges se développent de plus en plus à l'échelle européenne ou mondiale, l'EOQC et les associations nationales ont œuvré de manière à jouer le plus efficacement possible le rôle qui leur était assigné avec les moyens dont elle disposaient.

L'AFCIQ est donc le seul représentant français à l'EOQC et de ce fait en mesure de proposer d'offrir à ses adhérents la possibilité d'échanger chaque année, avec les spécialistes mondiaux, les expériences et les progrès obtenus partout ailleurs.

L'ECOLE DE GESTION DE LA QUALITE s UN DEVELOPPEMENT MONDIAL

Des accords d'échanges et de coopération existent entre l'EOQC, l'ASQC (American Society for Quality Control) et la JUSE (Japanese Union for Scientists and Engineers).

L'ICOMU...  
 L'ICOMU sont coordonnés par l'IAQ (International Academy for Quality) composée de spécialistes élus pour leurs travaux et reconnus dans au moins deux continents. 33 Américains, 29 Européens et 13 Japonais la compose. Le Président en est M. KAORU ISHIKAWA, Professeur Emeritus de l'Université de TOKYO, Président de l'Institut de Technologie Musashi. L'AFCIQ y joue son rôle à travers 5 de ses adhérents élus.

Tous les trois ans elle organise avec l'une des trois associations le Congrès International de la Qualité. Le dernier en date a eu lieu à BRIGHTON (U.K.). En conjonction avec le Congrès annuel de l'EOQC, le prochain aura lieu au Japon en 1987. Il regroupe à chaque fois plus de 1.000 participants. Les travaux ont pour but de dégager des tendances dans de nouvelles technologies, techniques et préoccupations de l'Industrie des Produits et des Services dans le monde. On peut ainsi se rendre compte que la gestion de la qualité est devenue une discipline qui progresse par des expériences à l'échelle mondiale.

En conclusion, il est important de constater que la notion d'école nationale se relativise de plus en plus en raison de l'internationalité des échanges.

**LE MANAGEMENT QUALITATIF :**

Nous venons de voir les actions entreprises en France, il est maintenant intéressant d'examiner l'évolution des méthodes de gestion que l'école internationale de la qualité a suscité en France.

**1ère période 1955 - 1960 :**

Ce fut l'ère du contrôle statistique sur lequel je ne reviendrai pas.

Il fut dès le début de l'EQOC le sujet de chacune de nos conférences comment utiliser les méthodes statistiques pour maîtriser les processus productifs. Ce problème est encore d'actualité et mériterait l'attention des chercheurs dans le cadre de l'usine automatisée de l'AN 2000.

Il est intéressant de noter qu'en France les préoccupations de l'industrie automobile s'orientèrent dès le début vers la recherche d'une transformation du contrôle des fabrications déjà fortement implanté dans cette industrie. De cette volonté naquirent, en 1958, les deux premières Fonctions Qualité dans l'industrie française : chez RENAULT et SIMCA (5). Nos débats de l'époque reflètent cette nécessité de transformer un contrôle "gendarme" en gestion préventive de la qualité du produit au stade de la production. Ces expériences ouvrirent la voie de la gestion du qualitatif à travers les services nouveaux s'attaquant, par la prévision et l'étude des moyens productifs, à obtenir une fabrication sans rebuts ni retouches. Vous voyez que "l'usine cachée" n'est pas une préoccupation nouvelle.

**2ème période - 1960 - 1965**

Nous dirons que ce fut l'époque du Total Quality Control, aujourd'hui rebaptisé CWQC ou TQC.

L'intérêt suscité par les expériences françaises fut rapidement relayé par celles de General Electric que nous découvrîmes à travers le livre de M.A.V. FEIGENBAUM sur ce thème (6). Les échanges annuels à l'origine s'orientèrent sur le thème des besoins du marché. Le rapport Qualité-Clients se substitua à l'examen du rapport contrôle-spécifications ; comment agir à l'intérieur de l'entreprise, du Bureau d'Etudes à l'Après-Vente, pour obtenir la satisfaction de l'utilisateur.

La grande idée du T.Q.C. faisait son chemin dans l'esprit des spécialistes et allait lentement s'introduire dans les entreprises européennes et japonaises. Relisons sa définition :

---

(5) Expériences exposées à l'AFCIQ par M. DURLACH Directeur des Services techniques Qualité RNUR et M. CERRUTI de CASTIGLIONE Directeur Qualité Essais SIMCA Automobiles.

(6) Total Quality Control Engineering and Management (Mc Graw-Hill Company inc. 1961)

T.Q.C. est un système qui intègre les efforts de qualité de conception, de qualité de réalisation et d'amélioration de la qualité des différentes fonctions d'une organisation, pour être en mesure d'assurer au meilleur niveau économique une production et un service qui répondent à la satisfaction des besoins du consommateur". (7)

Pour revenir en France, le concept du TQC fut étendu par l'AFCIQ aux relations clients-fournisseurs (8). Développer les études de nouveaux produits en commun, bâtir ensemble les plans d'assurance qualité de la production de série, prendre en charge, d'une manière directe, la qualité par celui qui la fabrique pour finalement abolir les contrôles à la réception.

Il s'agit des règles de ce que nous appelons aujourd'hui "le partenariat".

#### Année période 1965 - 1970

Elle se caractérise par la recherche de l'apport de l'homme à l'obtention des performances qualitatives.

Deux événements, indépendants l'un de l'autre, poussèrent les Associations et les spécialistes de la gestion de la qualité à s'y intéresser :

1) les échecs des programmes spatiaux américains pour des causes imputables non pas à la technologie mais à l'opération simple mal faite par l'opérateur.

2) la contestation estudiantine de mai 1968 sur la société de consommation.

#### Phéno Défaut

Georges BOREL (9) me fit découvrir en 1966, au Congrès de l'ASQC à NEW-YORK, la méthode et l'homme qui la développa. Je me souviens encore de la chaleur et de la conviction avec laquelle Philip CROSBY exposa ses idées.

Alors, nouvellement nommé Vice-Président Qualité I.T.T., CROSBY y amenait l'expérience qu'il avait retirée chez Martin Marietta de l'idée de responsabilisation totale de l'ouvrier à la qualité des opérations qui lui étaient confiées. Cette méthode entraînait la suppression de nombreux contrôles et visait à obtenir de l'opérateur la prise de conscience de sa responsabilité de "faire bien la première fois". Il s'attaquait ainsi à leur cœur dans l'activité professionnelle par la mesure des conséquences qu'elle entraîne, et à la constatation que ces dernières sont souvent hors de mesure avec l'effort d'attention qui permet de l'éviter.

En I.T.T., sous son impulsion, la développa avec des résultats indéniables en particulier dans toutes ses activités de service. La chaîne hôtelière de l'ATON nous fait toujours penser aux tableaux indiquant le meilleur employé du mois. La participation active aux objectifs de l'entreprise s'opère ainsi sa reconnaissance publique et symbolique et annonce la forme de la qualité. Les cercles de la qualité.

30

1 du livre TQC de A.V. FEIGENBAUM.

M. Sc. du groupe de travail Relations-Clients-Fournisseurs de travaux exposés.

Georges BOREL était Directeur Qualité L.M.T. filiale I.T.T. à l'époque.

K:

I

Les programmes ZD eurent de nombreux adeptes jusqu'en 1975.

Des Associations Nationales ZD se créent aux U.S.A. et en EUROPE. Quoiqu'elle a marqué un pas vers ce management participatif de la qualité auquel l'époque il a manqué un acteur de poids : La Direction Générale.

L'école française a elle aussi cherché sa voie originale et ce n'est pas fait du hasard que Georges BOREL, appliquant dans son entreprise le Zé Défaut, ait étudié les voies françaises qu'il appelait "LA QUALITE : U GESTION COLLEGIALE" (10)

Relisons ensemble ce qu'il écrivait il y a 15 ans :

"... Les révoltes d'étudiants, les attaques contre la Société consommation, la demande de participer davantage à la gestion l'entreprise, ne sont que la généralisation d'un malaise où le contrôle Qualité a été un précurseur : celui résultant de la difficulté à positionner, aussi bien dans la société anonyme où nous sommes employés dans la société politique dont nous faisons partie.

.....  
La seule discipline possible doit être librement consentie. Nous ne pouvons exiger de "responsabilité" qui nous soit propre alors nous demandons à partager celle des autres.

Or, la qualité me paraît le domaine idéal pour s'exercer à la gestl collégiale. Nul ne peut être contre la qualité, bien que peu soient prêt en payer le prix (non en argent bien entendu, mais en volonté et efforts). Ouvrier, techniciens, tous ont gardé l'amour du travail bien fa la fierté de leur compétence. Peu de domaines aussi exigent une particip tion aussi diversifiée, impliquent une telle imbrication, tout en offrant possibilité de préciser des étapes intermédiaires qui permettent de sui les progrès.

La qualité ne peut résulter d'une gestion autoritaire, elle ne peut émer du "laisser faire", elle doit être le fruit d'une coopération démocq tique...".

Un an plus tard, exactement le 19 décembre 1969, à notre retour ler Congrès Mondial de la Qualité à TOKYO (11), nous présentions à l'A un rapport de mission où l'un des thèmes traité était les Cercles de Qualité Japonais (déjà !...) (12)

Son auteur proposait de relever le défi de l'éducation et de la formaSI comme première condition d'application d'une expérience similaire en Frai® Relatant les cours suivis du P.D.G. au Contremaître. Il concluait : "Il est de toute évidence que devant ce passif écrasant, seules des messl concertées à très haut niveau (Gouvernement, Patronat, Université) pour® permettre cette formation indispensable".

(10) Le Contrôle de la Qualité, école de la démocratie dans l'entre G. BOREL 13ème Congrès de l'EOQC Prague 1969.

(11) Exposés présentés par MM. TURELLO (Président AICQ) - V. CANTAB J. LEBEAU - E. DEBOUT.

(12) Les "Cercles de Qualité Japonais" J. LEBEAU - Chef de Service Glaenzer-Spicer.

message de l'AFCIQ 1969 ressemble étrangement à celui que nous en donnons en 1980 :

La participation totale des hommes à l'objectif qualité commence par un engagement total de la Direction Générale.

Sans une formation préalable du P.D.G. à l'ouvrier, nous bâtirons un édifice sans fondation.

Apprendre le T.Q.C. c'est aussi apprendre à décider d'une manière illégitime à rompre les barrières du privilège d'une fonction au profit de la réalisation des objectifs de l'entreprise tout entière.

Seconde période - 1970 - 1980

elle est marquée :

par le développement de la qualité dans l'industrie des services,  
la consolidation du T.Q.C. dans les différentes industries,  
l'impact de la crise énergétique sur la lutte contre le gaspillage,  
la qualité de la vie.

Ces quatre activités ou préoccupations des professionnels de la qualité se développent dans un marché qui reste encore en expansion et où les stratégies des entreprises privées ou publiques sont axées sur le volume. Je rappellerai la création de nouveaux complexes sidérurgiques avec les répercussions sociales qu'elle crée dans l'Europe de 1984 et l'orientation stratégique de l'industrie automobile, axée sur l'objectif des 2.000.000 minimum de véhicules produits alors que la compétition mondiale s'est faite sur la qualité.

Cet environnement général hostile explique les développements notés dans la profession. Les points positifs sont l'adoption du contrôle qualité dans les banques, l'hôtellerie, les hôpitaux, les industries alimentaires, cosmétiques ou pharmaceutiques, du transport en commun. Aujourd'hui on peut dire que notre discipline est encore peu utilisée dans ces secteurs en pleine expansion et qui occuperont à la fin du siècle une place prépondérante dans l'activité économique mondiale. Il est cependant hors de doute que dans ce Somme se fera jour, dans les cinq années qui viennent une très grande activité d'assurance qualité.

Dans les Associations, et la nôtre en particulier, ce furent surtout de nouvelles industries qui se réunirent pour faire avancer le TQC dans leurs activités productives. Je citerai le bâtiment et travaux publics (B.T.P.), Pharmacie, transports aériens, alimentation, logiciels.

Mais surtout les années 70 furent marquées par la crise du pétrole et la conquête des marchés US et Européens par les produits japonais.

En analysant les travaux des journées que nous avons organisées en 1975 et intitulées le Défi de la Qualité, on constate que les Pouvoirs Publics et les chefs d'Entreprises sont axés sur la redécouverte des économies d'énergie par la réduction des rebuts, l'amélioration de la qualité de la vie. Par l'imposition de réglementations évitant la pollution de l'atmosphère.

La prise de conscience que, par la qualité, s'impose sur nos marchés le Japon nouveau, ne sera parfaitement perçue qu'en 1980. C'est vraisemblablement dans le cours de ces années 70 que nous n'avons pas su changer de stratégie et passer du quantitatif au qualitatif comme l'avaient fait les Japonais en 1960.

#### LA VOIE FRANÇAISE POUR LA QUALITE EN 1990

L'étude du mouvement de la qualité en France montre l'existence d'une voie qui lui est propre et qui le singularise. Il existe donc une école française de la qualité.

En Europe Occidentale, elle s'est manifestée par la manière originale avec laquelle elle a utilisé la recherche universitaire dans le domaine de statistique mathématique pour transformer le contrôle des spécifications, une gestion de la qualité axée sur la satisfaction du besoin réel de l'utilisateur.

Ses promoteurs ont montré les voies du "TQC français" qui n'est autre qu'une Gestion Intégrée de la Qualité responsabilisant directement l'ensemble des fonctions d'une entreprise.

D'autre part, l'approfondissement des règles normatives au niveau international, a montré que l'approche française imposait ses concepts, les faisait adopter par les écoles américaines et japonaises qui participent aux travaux de l'ISO.

Et pourtant, notre performance globale prouve que notre audience dans le Pays n'a pas été suffisante. Nos efforts désintéressés ont manqué de l'apport de l'acteur principal :

#### PATRONS D'ENTREPRISES, DIRECTEURS GÉNÉRAUX, ADMINISTRATEURS DE SOCIÉTÉ

Peut-être n'avons-nous pas su les convaincre ? Peut-être ont-ils manqué de clairvoyance ?

Rien n'ôte le fait qu'une vision à court terme a trop souvent prévalu, l'intérêt immédiat a pris, au moment des décisions, le pas sur l'intérêt long terme. Aujourd'hui, dans cette euphorie de la "redécouverte" de la qualité, n'oublions pas cette leçon de l'histoire passée du mouvement de la qualité : elle n'est que du long terme, elle implique rigueur, patience, constance et elle n'offre aucun remède miracle qui permette de brûler les étapes.

Une autre leçon à retenir est qu'aujourd'hui nous devons trouver les solutions pour la qualité de l'An 2000 et non pas celles de notre actuelle décennie. En copiant les autres, nous ne trouverons pas les réponses à nos nécessités actuelles et futures. C'est la leçon de la réussite japonaise. Bien plus, que leurs réalisations typiques qui suscitent l'imagination du "nouveau combattant", ces principes de base constituent l'essentiel de leur succès et de nos insuffisances.

Sur cette base, nous devons axer nos efforts sur :

1o) une formation massive à l'intérieur des entreprises et dans les établissements d'enseignement.

20) une qualification des entreprises et plus particulièrement des petites et moyennes qui constituent le tissu industriel sans lequel nous ne bâtirons jamais une industrie nationale compétitive.

20) une participation de tous les acteurs économiques et sociaux à la transformation de la gestion industrielle actuelle vers une forme nouvelle intégrant la prise en compte globale de la qualité, de la productivité et du rôle de l'homme dans une entreprise moderne rénovée.

40) l'éducation du consommateur.

Comme on l'a vu au cours de notre tour d'horizon historique, les Pouvoirs publics ont toujours apporté un appui à ceux qui s'efforçaient de promouvoir les idées de Qualité. Leurs multiples initiatives ont cependant manqué d'un fil directeur assurant cohérence, constance et efficacité à la hauteur du problème.

L'initiative politique prise par notre Gouvernement en 1984 recevra, comme toujours notre adhésion active.

Cependant, les professionnels de la Gestion Qualité mettent en garde les dirigeants d'entreprises, les administrateurs publics, contre une déception supplémentaire qui résulterait d'un écart entre paroles et actes.

Des mesures concrètes doivent être formulées. Leur application doit être concertée avec tous les acteurs sans aucune exception. Les derniers doivent prendre des engagements clairs envers la communauté. Alors seulement nous pourrons avoir confiance en nos efforts. Ils conduiront à reporter notre appareil productif et économique aux premières places. Il ne faut voir aucun pessimisme dans mes propos. Ils veulent rappeler aux nouveaux adeptes que, par le passé, l'exhortation a trop souvent pris le pas sur l'action et, qu'aujourd'hui, nous ne pouvons plus nous le permettre.

L'AFCIQ, qui a créé l'école française de la qualité, s'inscrit parmi les acteurs concernés. Elle est consciente de constituer une FORCE par la somme des CONNAISSANCES et de l'ENTHOUSIASME de ses adhérents.

Il me suffira de rappeler que chacun de ses membres met GRATUITEMENT à la disposition de la communauté SON SAVOIR, SON TEMPS LIBRE, depuis tant d'années et pour d'aucuns depuis 30 ans.

Alors que l'expérience a montré que la qualité ne se gère ni par normes, ni par décrets, seule une mobilisation de toutes les énergies, de toutes les compétences, transformera cette volonté politique en réalité de demain.

