

POSITIONS

*Christophe Midler**. Sur la qualité dans l'industrie et ce que l'on y peut puiser

Intervention au colloque Ramau (PUCA-DAPA), 31 mars 2005

Depuis la bonne quinzaine d'années que j'étudie les transformations des processus de conception dans le monde industriel et y participe, ils ont considérablement évolué. Périodiquement j'ai été amené à faire quelques incursions dans votre monde, cela a toujours été avec plaisir, mais aussi un peu d'étonnement dans la mesure où je ne ressens pas de façon symétrique l'extériorité que vous croyez souvent être la mienne. Je dirais que, d'une certaine manière, l'opposition – l'isolement réciproque, la frontière infranchissable – entre le monde du bâtiment et le monde de l'industrie, se fonde sur une vision de l'industrie qui est assez ancienne et assez obsolète. Je retrouve à chaque fois – et pendant ces deux jours j'ai retrouvé – des choses qui, je dirais, me rapprochent beaucoup du monde que je connais.

Parmi les manifestations de cette proximité, on a beaucoup parlé de la qualité d'usage, par rapport à la qualité de l'ouvrage. Dans le monde industriel on a aussi cela, c'est-à-dire qu'on vend de moins en moins de produits objets et de plus en plus des services qui prennent comme support un produit. Renault, à la limite, vend de la mobilité et plus des automobiles. Quelquefois, quand ça l'arrange il vend des automobiles, un produit. Mais il n'hésite pas à rentrer par ce chemin du service dans son métier. La notion de produit dérivé apparaît dans le même registre. Un bâtiment est multi-usage comme beaucoup de produits qu'on pense mobiles et qu'on peut emporter avec soi : un ordinateur, une voiture, on y met plein de choses et tout l'art de l'industriel est de savoir exploiter, au mieux, toutes ces choses-là, pour innover, renouveler – j'y reviendrai – la notion de produit.

Un autre aspect semble aussi distinguer votre domaine, c'est le fait que, en tant qu'acteurs, vous vivez un monde morcelé. Je peux pourtant vous dire que le monde industriel est de plus en plus morcelé. C'est-à-dire que le principe de spécialisation s'y est largement répandu. L'automobile est par exemple pour vous le temple du monde intégré ; en fait aujourd'hui entre 75 et 80% d'une voiture n'est pas fabriqué

* Centre de Recherche en Gestion, Ecole des Mines de Paris.

par le constructeur et ne peut pas être conçu par le constructeur. Un constructeur n'est plus capable de penser un phare. Il n'a plus les modèles conceptuels pour penser l'éclairage, ça n'est plus chez lui. On retrouve alors la question de la cohabitation, du co-travail de création collective d'un objet très intégré, qui est finalement un de nos grands problèmes. Ce n'était pas comme ça il y a 40 ans, c'est comme ça maintenant. Donc il y a des possibilités de rapprochement entre ces deux mondes et il me semble que, pour vous, il y a des choses à prendre du côté de l'industrie.

Je vais aborder les trois points qui nous ont été proposés d'aborder : remettre la qualité dans une stratégie, c'est-à-dire : la qualité pourquoi faire ? Ensuite discuter sur le couple qualité-crédation, créativité. Et troisièmement l'aspect plus organisationnel, les processus.

On a fait remonter l'histoire de la qualité à Vitruve. Je prendrais plutôt l'histoire de la qualité au moment où elle devient un enjeu économique, lorsqu'apparaît une notion qui peut paraître vraiment naïve, celle de qualité totale. Je propose de prendre au sérieux cette notion de qualité totale, qui émerge en théorie chez Duran aux États-Unis juste après-guerre, qui passe par le Japon et revient en Europe et en Occident dans la pratique, au milieu des années 80, dans le monde de la production. Et qu'y a-t-il derrière cette idée de qualité totale ? Il y a une idéologie, une stratégie industrielle, qui est, je dirais, une stratégie de dépassement de la saturation des marchés. Et pour expliquer ça, et pour montrer le succès de cette stratégie, je donne toujours le même exemple : si vous prenez une voiture de 1975 et une voiture de 1995, sur le plan physique, la durabilité physique de la voiture a énormément augmenté ; vous la mettez sur un parking au Havre, au bout de 5 ans la voiture de 1975 est un tas de rouille ; une voiture de 1995, elle, marche toujours, mécanique et carrosserie. Et pourtant dans le même temps, on est passé en gros d'une durée de vie économique de 10 ans, à une durée de vie de 6 ans. L'industrie a réussi – le monde industriel automobile mais c'est pareil pour l'électronique, etc., l'informatique, n'en parlons pas – a réussi ce miracle économique que des gens qui avaient des voitures qui étaient bien, qui leur avait plu 5 ans avant, eh bien ! ils les abandonnent, ils les renouvellent. C'est la notion de renouvellement du parc saturé. Et le mécanisme qu'il y a derrière, c'est ce qu'on va appeler la construction de l'esprit critique du bien, c'est-à-dire comprendre que la critique des usagers, des clients, etc., au lieu d'être une menace pour les professionnels, est une ressource pour la dynamique du secteur. Et donc, le monde automobile, comme le monde de l'électronique, etc., va internaliser cette critique, va construire cette critique d'une manière qui soit « constructive » et donc participer à la fabrication de la compétence du client – on va en parler –, y compris de la compétence critique. Ainsi par

exemple, il faut savoir que les classements qui priment aujourd'hui pour les constructeurs sont quelque chose de totalement privé. Ce n'est en rien un mouvement public, mais des actions consuméristes. Et les constructeurs, plutôt que de dire de ces derniers : ils nous font peur, ils nous coûtent cher, etc., ont réussi à fabriquer un instrument de jugement qui fait que la voiture d'hier est dépassée au regard de ces classements ce qui en facilite le renouvellement.

Deuxième point, cette construction critique par la qualité totale n'est évidemment pas le seul cheval de bataille. Le deuxième cheval de bataille, c'est l'innovation. Et qu'est-ce que l'innovation quand on y réfléchit ? C'est en fait d'inventer de nouveaux critères d'appréciation. Par exemple, on a parlé aujourd'hui d'ambiance, alors on va dire, eh bien ! écoutez ! désormais, on va juger les voitures sur la signature olfactive, sur l'ambiance intérieure, etc. Alors que tout à l'heure la qualité, c'était : on prend les mêmes critères et on améliore, là, il s'agit d'imposer des changements, des ruptures, dans la manière de juger la qualité. Entre ces deux approches, il y a évidemment des difficultés, il y a des tensions très fortes. Ainsi, quand on voit la qualité au sens « un » des objets automobiles de la fin des années 90, on s'aperçoit qu'elle a baissé. Par contre, la créativité, notamment la créativité liée à l'introduction massive de l'électronique, a augmenté. Le monde automobile s'est payé, pourrait-on dire, une chute de la qualité au niveau « un », pour une augmentation de la qualité au niveau « deux », par des prestations qu'elle était incapable de faire sans ces ressources technologiques. Pour poursuivre cet exemple automobile, il y a un exemple tout à fait frappant, c'est l'opposition entre la carpe et le lapin. La carpe c'est Nissan, qui était le numéro un mondial de la qualité au sens « un » ; pour tous les *rankings*, ils étaient loin devant les autres, y compris Toyota ; par contre ils étaient très mauvais pour la qualité au sens « deux ». Renault, le lapin de la métaphore, qui n'était pas très bon au niveau qualité au sens « un », mais très bon en qualité au sens « deux », a racheté Nissan. On voit donc bien les deux approches : quelles sont les qualités les plus porteuses de valeurs à un moment, dans une situation donnée et, deuxièmement, comment s'assurer que la qualité est bien traitée depuis le début de l'idée jusqu'à la fin, la réalisation, sont deux questions qui aujourd'hui taraudent, sur lesquelles travaille le monde industriel.

Le troisième point, c'est comment ils font. Et là je retrouve des choses qu'on a beaucoup vues ici. Premièrement, le fait que les phases amont sont beaucoup plus développées, et même qu'elles sont essentielles sous leurs différents aspects. Alors les bons maîtres d'ouvrage ou maîtres d'œuvre, on ne les retrouve pas dans le monde industriel. Hier, on a bien séparé la notion d'acteur et la notion de fonction. La fonction, c'est le cahier des charges. Avoir un cahier des charges créatif, c'est quelque chose d'extraordinaire. Des voitures comme la Logan ou comme la Twingo

sont des voitures qui ne sont absolument pas créatives sur le plan technologique, mais qui sont très créatives sur le plan du cahier des charges fonctionnel. Une grosse voiture pas chère. Il faut trouver la hiérarchie : donc un travail de discussion, de négociation sur les différents offreurs de lignes dites créatives que sont le cahier des charges, le style, l'ingénierie.

Le dernier point que je voulais souligner autour du process, c'est que sur l'aspect innovation, on parle généralement du processus projet, c'est-à-dire le processus de convergence à partir d'une idée vers une réalisation où l'on va incorporer, combiner, faire des compromis, entre des savoirs existants, des demandes, etc. C'est bien sûr une chose essentielle ; mais elle est insuffisante dès lors que la partie innovation devient plus profonde. En effet, on va alors sauter d'un projet à un autre en prenant des risques très importants, risques technologiques, risques de marché, risques de transgression des clients à qui on s'adresse etc., et donc prendre ces stratégies d'innovation par d'autres processus qui sont transversaux à ces fameux projets : on en vient à penser multi-projets, portefeuille, trajectoire et, dans l'automobile, à penser, selon un terme que des gens des Mines trouvaient très intéressant, avec l'idée de modèle génératif. C'est-à-dire que pour organiser ces trajectoires, il faut avoir une matrice qui permet de capitaliser, qui permet de diriger d'un projet à l'autre des petits pas qui, à chaque fois, ne sont pas trop risqués. Au bout d'un certain temps, on a fait un énorme pas, mais comme on a ces modèles génératifs, on peut les brider si cela semble aller trop loin sur un plan ou un autre. Ces processus sont très développés, se développent dans le monde industriel car c'est quelque chose d'assez nouveau. Voilà donc cette notion d'expansion, d'expansion contrôlée. L'idée d'expansion contrôlée s'inscrit par rapport à des notions de modèle que l'on entend souvent : celle de la photocopieuse. Le modèle serait quelque chose que l'on reproduit. Eh bien dans les approches dont je parle, le modèle n'est pas une reproduction, le modèle est une matrice d'expansion, qui permet de décliner, d'une manière encore une fois contrôlée, en termes de risques etc., une expansion des connaissances, une expansion des expériences, une expansion économique.