

Chapitre 9 LA STRATÉGIE DE QUALITÉ

La qualité est au cœur des préoccupations du Groupe Altrad depuis l'aube de son existence. Dans mon ouvrage *Stratégie de groupe* (1989), je consacrais un chapitre entier, sous le titre explicite “La qualité pour réussir”, à ma conception de la qualité, fidèle aux théoriciens contemporains qui y voyaient un facteur clé de la compétitivité. Comme les fondateurs du *Total Quality Management*, Edwards Deming et Joseph Juran, et l'inventeur des cercles de qualité, le Japonais Kauro Ishikawa, je cherchais alors déjà comment concilier les trois facteurs de la productivité de l'entreprise : la bonne organisation de l'entreprise, la motivation au travail du personnel et la qualité des produits.

Ce n'est donc pas un hasard si, partant des Comités de qualité créés à l'époque, nous avons évolué vers une organisation matricielle centrée sur des cellules de progrès, en partie inspirées du concept japonais de *kaizen*, qu'on peut définir comme la recherche d'un processus d'amélioration continue, dont elles se distinguent toutefois en ce que notre management de la qualité totale concerne toutes les fonctions, toutes les activités et toutes les entreprises du Groupe, et non pas seulement le processus de production et l'innovation technologique, et vise dès lors à obtenir la participation de tous les salariés du Groupe.

Or, comme l'ont noté nombre de chercheurs, les entreprises qui mènent une démarche qualitative rencontrent généralement

deux écueils majeurs : la difficulté pour les équipes chargées de la qualité d'impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux, comme le stipulent les principes de la qualité et de l'excellence, et l'adaptation des principes universels de la qualité à chaque contexte socioculturel. Le Groupe Altrad, réparti entre plusieurs pays aux cultures nationales fortes et composé de nombreuses entreprises dont la plupart avaient déjà leur propre culture de la qualité avant de se joindre au Groupe, n'a pas échappé à ces deux soucis, et y a répondu en développant une double démarche, à la fois horizontale et verticale :

- au sein de chaque entité du Groupe, un comité qualité assure la diffusion verticale de l'esprit de qualité à travers la hiérarchie,
- à l'échelle du Groupe entier, une cellule de progrès inter-entreprises agit comme courroie de transmission pour les valeurs et les savoir-faire, et, en réduisant les écarts culturels et les divergences de perception, favorise l'émergence d'une culture globale et solidaire de la qualité face à des problèmes affrontés en commun.

Le concept de chaîne de valeur, adopté notamment pour réorganiser notre Groupe, nous a conduits également à nous intéresser aux techniques du *reengineering*, envisagé en 1993 par le consultant américain M. Hammer et qu'on peut définir comme une démarche pragmatique de reconstruction de l'entreprise et de réinvention de la chaîne de valeur, visant à améliorer les conditions de performance en termes de coûts, de qualité, de service, de rapidité, etc. Cette démarche concerne bien entendu toutes les fonctions, tâches et postes, tant au niveau du siège et des entreprises filiales que dans les rapports entre toutes les entités en divers domaines : industriel, technologique, commercial, financier, humain, culturel, etc.

Moins stratégique et plus pragmatique que le *kaizen*, le *reengineering* favorise la rapidité dans les remises en cause et dans les résultats, d'où parfois une certaine brutalité ; aussi Hammer, insistant sur le facteur de "rupture", recommande-t-il de renoncer à toute procédure inadaptée à l'environnement de l'entreprise,

notamment au nom de la primauté du client. Dans le cadre de notre approche du management, cet effet de brutalité est toutefois corrigé par l'implication du plus grand nombre de participants dans la refonte des entreprises et du Groupe à travers les cellules de progrès et les réunions directoriales.

Le *reengineering* n'est pas une démarche d'amélioration mais une démarche de rupture, aux objectifs souvent très ambitieux : réduire de 25 % les coûts d'approvisionnement, diviser par deux les coûts logistiques, etc., objectifs inaccessibles par de simples améliorations. Intégrée à notre gestion en réseau, cette logique peut se traduire par des transferts d'activités au sein du Groupe – des entreprises les moins créatrices de valeur vers les plus compétitives –, voire à l'extérieur, par des délocalisations, des changements de fournisseurs et de partenaires, etc. Le *reengineering* d'un Groupe autorise toutefois certains changements radicaux sans remise en question du périmètre du Groupe ni donc des emplois : la reconstruction s'intéresse alors à des ressources (humaines, financières, logistiques, technologiques, commerciales, etc.) dispersées structurellement ou spatialement, les traitant *comme si* elles étaient centralisées ; une fois les décisions prises et les *process* définis au niveau central, leur application est répartie entre les différentes entités pour atteindre les résultats escomptés. C'est la "rupture tranquille" : pas de licenciements massifs, mais seulement une redistribution des activités dans un esprit de performance et de qualité totale.

A. STRATÉGIE GLOBALE, "GLOCALE" OU LOCALE ?

Au sein du Groupe Altrad, l'objectif de la qualité totale est de proposer constamment, grâce à la mise en tension continue de toutes les activités du Groupe, des produits et des services adaptés aux attentes évolutives des clients – c'est-à-dire aussi bien les acheteurs-revendeurs que les consommateurs ultimes et les prescripteurs. Or ces attentes et cette perception de la qualité

différent plus ou moins d'un pays ou d'un circuit de distribution à un autre, d'où le besoin pour la Direction Qualité ou la Direction Marketing de les étudier au préalable, prenant en compte l'image des marques concurrentes, les attributs déterminants dans le choix des clients, les normes officielles du pays considéré, etc. Ainsi, produit par produit, et selon l'importance de ces variations, le Groupe adopte tantôt :

- une stratégie globale, proposant sur tous ses marchés un produit de qualité identique,
- une stratégie "glocale", adaptant le produit aux attentes spécifiques de chaque marché, souvent par des modifications mineures mais prégnantes aux yeux d'une clientèle, et apportées si possible au stade de la finition : ajout d'une marche arrière sur une bétonnière destinée à la clientèle allemande, autre couleur de carrosserie, mention d'une marque nationale (conjointement ou non avec la marque Altrad) et de la norme nationale, etc.,
- une stratégie locale, dans les cas extrêmes où une perception locale très spécifique de la qualité recommande de renoncer à toute standardisation – ce qui n'exclut pas d'impliquer le reste du groupe ou de son réseau externe au niveau de certains composants.

Le management de qualité totale, comme cette troisième option le souligne, vise en effet, tout en répondant aux attentes du client, à optimiser les coûts du producteur (notamment à travers des économies d'échelle), accroissant sa compétitivité et/ou sa rentabilité, d'où tantôt :

- une standardisation partielle si, malgré des attentes différentes de la part des cibles visées, il demeure possible de compartimenter la production entre plusieurs entités du Groupe ou de son réseau, à la fois optimisant la répartition des tâches – de l'approvisionnement en matières premières jusqu'au conditionnement du produit – et mettant en œuvre une stratégie de "*juste à temps*" pour tendre les flux et réduire les stocks d'encours et de produits finis tout en évitant des ruptures de stock qui, par des délais de livraison allongés ou

des retards de livraison, nuiraient à la satisfaction des clients intermédiaires et finals ;

- une standardisation totale, lorsque les attentes des clients sont relativement universelles, le groupe prenant alors pour référence le niveau de qualité du plus exigeant des marchés ciblés, voire un niveau encore supérieur si le Groupe souhaite, face à ses concurrents sur ce marché de référence, positionner son produit comme “haut de gamme” – ce qui sera alors le cas *a fortiori* sur des marchés moins exigeants, justifiant éventuellement une politique de prix d’écramage et aboutissant ainsi, dans les faits, à un marketing “glocal” à travers cette différenciation selon les prix.

On voit ici comment la politique de qualité fait partie intégrante de la stratégie à long terme du Groupe Altrad, souvent à la source même d’une réflexion qui se traduira, loin en aval, par de nouvelles stratégies de production, de marketing, d’achats, d’approvisionnements, etc., à mesure que l’orientation initiale se diffuse dans l’ensemble du Groupe en impliquant tout son personnel, voire en influençant le comportement des partenaires externes du réseau.

C’est dans cet esprit que nous avons choisi d’élargir la notion de “client” aux relations internes (entre entreprises du groupe) et externes (pour celles de notre réseau), comme les prix de cession internes en sont l’illustration comptable. Nous avons en outre, au-delà des audits externes périodiques, développé des procédures d’autocontrôle, dont il s’est avéré qu’elles contribuent mieux encore à la réussite de nos ambitions en matière de qualité totale.

B. LA QUALITÉ DANS LES ENTREPRISES DU GROUPE

Notre management de la qualité totale a pénétré toutes les entités du Groupe Altrad, les directions fonctionnelles comme les entreprises filiales, qu’elles œuvrent dans la production, le commerce ou encore les achats, les approvisionnements ou la logistique.

Pour un chef d'entreprise, la qualité se vit comme un engagement personnel, total et constant, une manière de concevoir durablement son propre travail et ses relations avec les clients ainsi qu'un cercle vertueux où il est appelé à entraîner l'ensemble de ses collaborateurs directs et de son personnel. Aussi, afin de veiller à une pleine adhésion des chefs d'entreprise à ce qui est à la fois un esprit et un corpus de règles et de procédures précises et impératives, c'est à l'un d'eux que fut confiée la rédaction d'une fiche de sensibilisation validée et diffusée par la Direction générale du groupe, où sont exposées, côte à côte avec certains principes du *kaizen* et du *reengineering*, dûment adaptés au contexte multiculturel de notre Groupe, les deux valeurs fondamentales d'une démarche de qualité totale :

- le respect du "client" (externe ou interne) par l'étude de ses attentes et la prise en compte de ses insatisfactions éventuelles, et une confiance mutuelle souvent formalisée à travers des contrats d'assurance-qualité,
- l'échange d'informations entre toutes les entités du Groupe (et leurs clients) mais aussi entre tous les acteurs du réseau engagés dans la chaîne de valeur.

Notre gestion en réseau repose, en effet, sur la qualité de tous les maillons de la chaîne, sachant que l'élément le plus faible tire vers le bas la qualité de l'ensemble. Ainsi le niveau de qualité d'une bétonnière dont la cuve provient d'une usine, le moteur d'une autre et le montage d'une troisième, ne peut se satisfaire d'un simple contrôle de qualité à l'issue du montage final mais réclame le respect scrupuleux des règles de conformité par tous les acteurs du réseau, grâce à l'interaction harmonieuse du service qualité mis en place au sein de chaque entreprise et de la Direction Qualité du Groupe – émanation de la cellule de progrès correspondante –, chargée de planifier la qualité et d'initier et superviser des projets en ce sens.