HAL
open science

La certification ISO 9000

Jean-Marc Le Parco, Gaëlle Monteiller

To cite this version:

Jean-Marc Le Parco, Gaëlle Monteiller. La certification ISO 9000. Sciences de l'ingénieur [physics]. 1994. hal-01909785

HAL Id: hal-01909785

https://minesparis-psl.hal.science/hal-01909785

Submitted on 31 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris

ÉCOLE NATIONALE
SUPÉRIEURE DES
MINES
BIBLIOTHÈQUE
JE 1 [301]

La certification ISO 9000 : poison ou antidote ?

Jean-Marc LE PARCO & Gaëlle MONTEILLER

CONSULTATION SUR PLACE

Juin 1994

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier ici tous ceux qui ont consacré une partie de leur temps à nous livrer leur expérience en matière de qualité. Ils nous ont permis, par leurs témoignages enrichissants, de forger nos idées et de développer notre réflexion sur le thème de la certification ISO 9000. Ce mémoire constitue la synthèse de ces entrevues, qui se sont révélées fructueuses et passionnantes, grâce à la qualité des propos de nos interlocuteurs. C'est en ce sens que nous désirons leur témoigner notre gratitude.

Nous voudrions aussi remercier Michel BERRY, notre pilote, pour ses conseils avisés, Marc MORTUREUX, chef du SQUALPI, pour son soutien enthousiaste et sa disponibilité constante et Marie-Françoise DOUTRE, consultant, pour son précieux concours. Par leurs compétences respectives dans les domaines de la gestion des entreprises, de la qualité et de la certification, ces personnes ont pu nous guider tout au long de cette étude et nous fournir des pistes de réflexion et de recherche.

Nous remercions également Olivier PEYRAT, directeur général de l'AFAQ, qui a bien voulu nous épauler dans notre mission et Danièle BASTIDE, du SESSI, qui nous a fourni toutes les données nécessaires à l'élaboration de l'étude statistique, sans oublier l'équipe du SQUALPI, qui, par son dynamisme, son ambiance chaleureuse et son professionnalisme, aura beaucoup contribué à rendre cette période de mémoire agréable et formatrice.

Enfin, nous voulons exprimer toute notre reconnaissance à Marie-Colette BELLEGUIC qui s'est chargée avec une remarquable dextérité de dactylographier tous nos documents de travail ainsi que la présente synthèse. Sa collaboration particulièrement efficace nous a beaucoup aidé pour mener à bien cette étude dans les meilleures conditions.

GLOSSAIRE

Norme : Spécification technique approuvée par un organisme reconnu à activité normative pour une application répétée ou continue. Son observation n'est pas obligatoire.

ISO : International Standards Organization, organisme international de normalisation. Il compte 90 pays membres, parmi lesquels 63 participent aux travaux relatifs aux normes ISO 9000, qui constituent un modèle d'organisation de l'entreprise pour l'assurance de la qualité.

*Qualité** : Ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites.

*Assurance de la qualité** : Ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences données relatives à la qualité.

Système qualité : Dispositions générales prises par l'entreprise pour obtenir la qualité de ses produits ou services. Ce système est décrit dans un document appelé manuel qualité.

Procédure : Manière spécifiée d'accomplir une activité. Document décrivant en détail les opérations et leur enchaînement, concourant à l'accomplissement d'une activité donnée.

*Contrôle** : Action de mesurer, examiner, essayer, fixer au calibre, une ou plusieurs caractéristiques d'un produit ou service et de les comparer aux exigences spécifiées en vue d'établir leur conformité.

*Traçabilité** : Aptitude à retrouver l'historique, l'utilisation ou la localisation d'un article, ou d'une activité, ou d'articles ou d'activités semblables, au moyen d'une identification enregistrée.

*Audit qualité** : Examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies, et si ces dispositions sont mises en oeuvre de façon efficace et sont aptes à atteindre les objectifs.

Certification ISO 9000 : Reconnaissance de la conformité du système qualité d'une entreprise à l'une des normes ISO 9001, 9002 ou 9003, par un organisme habilité, qui ,après audit, délivre un certificat.

Qualité totale : Démarche globale visant la satisfaction de l'ensemble des partenaires de l'entreprise, non seulement les clients mais aussi les fournisseurs, les salariés, les actionnaires, etc. Ce concept est beaucoup plus large que celui d'assurance qualité, auquel il ajoute en particulier la notion de motivation.

(*) Définition d'après la norme NF X 50-120.

PLAN

Introduction

I. L'assurance qualité et la certification : principes et historique

I.1. Principes de l'assurance qualité

I.2. Historique de l'assurance qualité

I.3. La certification et la naissance de l'AFAQ

I.4. Les normes ISO 9000

I.5. L'AFAQ aujourd'hui

a) Généralités
b) Répartition des certificats par type
c) Répartition des certificats par région
d) Répartition des certificats par secteur d'activité

II. La longue marche vers le certificat

II.1. L'initiation de la démarche

a) L'information
b) Les motivations
c) La stratégie de certification
d) La mise à niveau

II.2. Le déroulement de la procédure de certification

a) Le processus
b) Les délais

II.3. L'audit

a) La sélection et la formation des auditeurs
b) Le rôle des auditeurs
c) De grandes disparités entre auditeurs

II.4. Le coût de la démarche

a) Les coûts
b) Les financements possibles

III. Les limites d'une soumission passive

III.1. Problème de communication

a) Des entreprises désorientées
b) Soumission des PME sous la contrainte
c) Diffusion d'une image de complexité

III.2. Conséquences

a) Apparition de systèmes très lourds
b) Difficultés rencontrées
c) Intervention du consultant
d) Malentendus avec les clients

III.3. Evolutions actuelles

IV. Apports de la démarche

IV.1. Qu'en disent les intéressés ?

a) Attentes
b) Résultats

IV.2. Les résultats statistiques

a) Généralités
b) Etudes sectorielles

V. Diffusion de la démarche : évolutions et perspectives

V.1. La diffusion de la certification

V.2. Difficultés d'une nouvelle orientation de la démarche

V.3. Propositions

V.4. Comment se situer par rapport aux autres pays européens ?

V.5. Au-delà des normes ISO 9000

Conclusion

Annexes

1. Liste des personnes rencontrées

2. Liste des enquêtes antérieures exploitées

INTRODUCTION

Le concept de certification ISO 9000 s'est répandu en France à partir de 1988 avec la création de l'AFAQ, Association Française pour l'Assurance de la Qualité, organisme chargé de vérifier la conformité de l'organisation des entreprises aux normes ISO 9000 et de leur délivrer un certificat. D'à peine cent fin 1990, le nombre d'entreprises certifiées en France est passé à 400 fin 1991, puis à 800 fin 1992, pour atteindre 1800 fin 1993. Ce sont aujourd'hui plus de 2000 entreprises qui possèdent le précieux certificat.

Ce soudain engouement pour la certification ne constitue-t-il qu'une mode passagère, comme ce fut le cas pour les tristement célèbres cercles de qualité, ou bien les effets bénéfiques de la démarche sont-ils tels que la certification possède encore un long et bel avenir devant elle ?

D'aucuns, et non des moindres, estiment que "ce mouvement ne survivra pas aux années 90. Nous nous trouvons dans une situation où les entreprises n'ont pas d'autre choix que d'obtenir l'homologation et ce pour des raisons de marketing et de relations publiques. Mais le fait d'homologuer toutes les entreprises par rapport aux normes ISO 9000 n'apporte aucune amélioration de la qualité, du moins pas une amélioration importante." C'est JURAN en personne, le pape de la qualité, qui s'exprime en ces termes.

Des propos aussi sévères ne manquent pas de laisser songeur : les entreprises sont-elles victimes d'une gigantesque mascarade à laquelle elles sont contraintes de prendre part ? La certification se résume-t-elle à une vaste opération d'augmentation des coûts pour l'industrie française ?

A la demande de la Sous-Direction Qualité-Normalisation du Ministère de l'Industrie, le SQUALPI, nous avons donc enquêté pour dresser le bilan de six années de certification. A partir de la rencontre d'entreprises sur le terrain, de la collecte de différentes enquêtes réalisées en région, et d'une étude statistique sur les performances des entreprises certifiées, nous avons pu comprendre les fondements des critiques évoquées ici ou là, mais aussi découvrir des vertus cachées à la démarche de certification.

Ainsi, à l'instar d'un médicament, le certificat peut être poison ou antidote selon la manière dont le traitement est administré. Et il apparaît donc que la façon dont est formulée l'ordonnance serait peut-être à revoir si l'on veut faire jouer à plein les effets bénéfiques.

I. L'ASSURANCE QUALITE ET LA CERTIFICATION : PRINCIPES ET HISTORIQUE

Il nous paraît essentiel de nous concentrer dans un premier temps sur les concepts liés à la qualité et sur leur évolution. Comment en effet prétendre comprendre la situation actuelle en ignorant totalement le passé dont elle est l'héritière ? L'analyse historique qui suit va nous permettre de découvrir la façon dont la certification a été conçue et par conséquent nous fournir quelques indices sur son utilisation ultérieure.

I.1. Principes de l'assurance qualité

Chacun a son idée de la qualité. La certification qualité est un terme de plus dans l'océan de notions ayant trait à la qualité : assurance qualité, gestion de la qualité, qualité totale, etc. Comment s'y retrouver dans cet imbroglio et de quoi parle-t-on au juste quand on invoque l'assurance qualité ? Les entreprises, et on ne peut pas leur reprocher, confondent généralement tous les concepts, ce qui constitue une source inépuisable de malentendus.

Pour clarifier les idées, on classe les types de démarche qualité en quatre catégories bien hiérarchisées :

- le *contrôle de la qualité* touche uniquement le domaine technique ; il comprend l'inspection des produits, de manière systématique ou par échantillonnage, à différentes étapes du processus de production et la maîtrise des procédés de fabrication par l'analyse et la réduction des facteurs de variabilité ;

- l'*assurance de la qualité* concerne l'ensemble de la chaîne de production au sens large, de la réception de la commande jusqu'au service après-vente, en passant par la fabrication, le stockage et la livraison. C'est un système d'organisation permettant de garantir un niveau de qualité constant dans la prestation, qui vise à acquérir la confiance du client ;

- la *gestion de la qualité* intègre la notion de coûts aux deux strates déjà citées. Par le suivi des coûts de défaillance, ou coûts de non qualité, on peut évaluer le système d'organisation et le faire évoluer pour optimiser les ressources. La gestion de la qualité est une approche économique de la qualité ;

- la *qualité totale* prend en compte, en plus des concepts précédents, la motivation des hommes. Il s'agit de créer les conditions qui incitent chacun à travailler avec envie et donc de manière plus performante.

Dans ce schéma à quatre niveaux, on voit déjà se profiler l'idée selon laquelle l'assurance qualité n'est qu'une étape sur la voie de la qualité totale et non un but en soi. Nous y reviendrons.

Mais pour l'heure, intéressons-nous à la notion d'assurance qualité, qui est à la base de la certification, afin d'en saisir tous les tenants et aboutissants. Quand on évoque la qualité d'un produit ou d'un service, on porte un jugement sur deux aspects de ce produit ou service offert par l'entreprise :

- son niveau de qualité, ou qualité "intrinsèque", l'absence de défauts ;
- et la régularité de ce niveau de qualité, c'est-à-dire le maintien des caractéristiques du produit dans les tolérances acceptées par le client, le respect des délais, en bref, la constance de l'ensemble de la prestation offerte.

C'est cette régularité que vise tout système d'assurance qualité. La mise sous assurance qualité d'une entreprise ne préjuge pas du niveau de qualité des produits. Par conséquent, une organisation sous assurance qualité peut générer des produits bas-de-gamme, mais qui ont le mérite d'être de qualité constante et de satisfaire les exigences des clients. La régularité est primordiale pour assurer une bonne image de marque, obtenir la confiance des clients, et fidéliser ainsi la clientèle, condition indispensable au bon développement de l'entreprise. Elle joue également un rôle essentiel dans la réduction des coûts internes. En effet, ce sont les défauts, les retours-clients, qui, par la perturbation des plannings, les retouches nécessaires, engendrent des sur-coûts considérables.

L'obtention d'un niveau de qualité constant est un travail de tous les instants, concernant tous les maillons de la chaîne d'activités de l'entreprise. Chaque étape, aussi minime soit-elle, contribue à la prestation finale, et se doit d'être fiabilisée. La démarche d'assurance qualité constitue une démarche préventive, destinée à palier systématiquement les sources de dysfonctionnement. Les actions entreprises dans ce cadre ont pour but, comme le rappelle la norme NF X 50-120, de "donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences données relatives à la qualité". L'ensemble de ces mesures entrent dans un cadre organisationnel général, assurant leur cohérence : c'est le système d'assurance qualité.

I.2. Historique de l'assurance qualité

La notion de qualité est très ancienne. Déjà au XVIIème siècle, lors de la création des grandes manufactures royales, Colbert écrit : "si nos fabriques imposent, à force de soins, la qualité supérieure de nos produits, les étrangers trouveront avantage à se fournir en France, et leur argent affluera dans le Royaume." Au XXème siècle avec le taylorisme, apparaît la notion de contrôle de la qualité. Pour assurer que chaque produit est conforme aux spécifications, on crée la fonction d'inspection, distincte de celle de production et qui est chargée de vérifier a posteriori les produits finis ou en cours de fabrication.

La production en grandes séries de pièces identiques, résultant de l'effort industriel considérable des Etats-Unis pour soutenir leurs armées pendant la Seconde Guerre mondiale, rend le contrôle pièce par pièce inconcevable. D'autre part, la destination particulière des produits (fusils mitrailleurs, jeeps, etc.), à savoir leur utilisation dans des conditions rudes et dangereuses, exige une parfaite fiabilité. C'est en réponse à cette double contrainte de fiabilité et d'impossibilité de contrôle unitaire que naît le concept d'assurance qualité : si on a vérifié que la jeep n est conforme, et que l'on est sûr que les jeeps n-1 et n+1 ont été fabriquées de la même façon que n, alors il est inutile de contrôler la conformité de n-1 et de n+1. On retrouve la notion d'invariabilité de la qualité, exposée au paragraphe précédent.

Après la guerre, le Japon se lance dans l'industrialisation à outrance, pour effacer son humiliation de la guerre. Mais la fabrication massive de produits de qualité médiocre confère rapidement une réputation désastreuse à l'industrie japonaise. Les montres bradées au kilo sur les marchés deviennent le symbole du Japon. Pour sauver l'image du pays, le MITI, Ministère japonais de l'Industrie, impose alors aux industries exportatrices un label qualité et soumet l'ensemble de l'industrie nipponne à l'assurance qualité. Pour cela il fait appel aux grands experts américains de la qualité, JURAN et DEMING notamment, alors peu écoutés chez eux. On connaît la suite de l'histoire... Il n'est pas nécessaire d'insister sur les succès de l'industrie japonaise depuis lors.

Parallèlement en Occident, les industries de pointe, en plein développement, reprennent à leur compte l'assurance qualité, là où la sécurité et la fiabilité entrent en jeu, comme dans le nucléaire et le spatial. Ainsi sont nées les normes OTAN, devenues les normes RAQ en France, normes militaires d'assurance qualité, dont l'application est contrôlée par le SIAR, Service de Surveillance Industrielle de l'Armement, rattaché au Ministère de la Défense. Plus tard, en France, les grands donneurs d'ordres commencent à imposer à leurs fournisseurs leurs propres exigences qualité, spécifiques à chaque métier. Plusieurs référentiels pour la mise en place d'un système d'assurance qualité voient le jour, au grand dam des fournisseurs qui sont tenus de s'y conformer s'ils veulent conserver leurs marchés. Citons à titre d'exemple quelques uns de ces référentiels :

- le système de qualification EAQF (Evaluation d'Aptitude Qualité Fournisseurs) pour les fournisseurs de l'automobile ;
- le système TQE dans les télécommunications ;
- le système QUALIFAS dans le domaine aérospatial et aéronautique.

En imposant ces systèmes d'organisation à leurs fournisseurs, les donneurs d'ordres veulent obtenir la garantie que les produits qui leur sont livrés sont conformes aux exigences requises, sans avoir à le contrôler systématiquement lors de la réception. Diverses raisons ont conduit les grands acheteurs à préconiser la mise sous assurance qualité de leurs fournisseurs de préférence au contrôle à l'entrée :

- la complexité des produits rend leur contrôle de plus en plus difficile et le coût du contrôle de plus en plus élevé ;
- le contrôle immobilise des personnes compétentes dont l'entreprise a besoin ailleurs ;
- le contrôle n'évite pas les défauts.

Mais les donneurs d'ordres n'ont pas supprimé tous les types de contrôle. En effet, l'assurance qualité repose non seulement sur la maîtrise de la qualité, mais aussi sur la capacité à en donner la preuve. C'est pourquoi les donneurs d'ordres vérifient régulièrement par le biais d'audits qualité chez leurs fournisseurs que ceux-ci respectent bien les règles de l'assurance qualité telles qu'elles sont décrites dans le référentiel qui leur a été imposé.

Retenons de ce bref historique que les industriels n'ont pas adhéré de leur plein gré au concept de l'assurance qualité, mais qu'ils ont été contraints de s'y soumettre sous la pression de leurs gros clients. Cette situation initiale est lourde de conséquences pour la suite des événements. Nous aurons l'occasion d'en reparler.

I.3. La certification et la naissance de l'AFAQ

Une étape décisive dans l'histoire de l'assurance qualité a été franchie au début des années 80 en Grande-Bretagne, à une époque où la qualité n'était pas le fort de l'industrie britannique. Même les Jaguar souffraient d'innombrables défauts,... tout un symbole ! Pour remédier à un tel état de fait, le gouvernement de Mme THATCHER avança les idées suivantes :

- traduire les normes OTAN dans une version civile, les normes BS 57-50 ;

- demander aux entreprises de mettre en place dans leur organisation un système d'assurance qualité conforme à ce référentiel ;

- délivrer aux industriels un certificat attestant la conformité de leur système qualité au référentiel fixé. Ce certificat, délivré par un tiers indépendant, permettrait :
  1) de réduire les audits des clients chez leurs fournisseurs, cette tâche étant désormais assurée par l'organisme certificateur ;
  2) de conférer un avantage commercial à son détenteur, qui peut en effet espérer gagner la confiance de nouveaux clients grâce à la reconnaissance que lui apporte le certificat.

Plusieurs organismes certificateurs, notamment BSI, LLOYD'S et VERITAS, sont ainsi apparus en Grande-Bretagne, tous accrédités par un organisme leur reconnaissant le droit de délivrer les certificats, le NACCB (National Accreditation Committee). Cependant, les

entreprises anglo-saxonnes se sont montrées plutôt réticentes à l'égard de l'assurance qualité et de la certification et ce n'est que sous la pression de leurs clients qu'elles se sont résignées à se faire certifier.

Après ce ralliement forcé, elles ont donc cherché à valoriser leur certificat en exploitant l'atout commercial que celui-ci leur procurait. Elles l'utilisèrent comme un habile instrument de promotion de leurs produits, si bien que les entreprises françaises dont les marchés étaient internationaux ressentirent très vite la nécessité d'acquérir ce nouvel outil commercial. Telle entreprise française de travaux publics s'est vue refuser un marché sur la partie britannique du tunnel sous la Manche sous prétexte qu'elle n'était pas certifiée.

Les entreprises françaises, confrontées à ce nouveau type de concurrence, se sont donc tournées vers le Ministère de l'Industrie auprès duquel elles ont insisté pour la création d'un organisme de certification français reconnu à l'étranger. Ces demandes des entreprises exportatrices furent renforcées par celles des sous-traitants, pour lesquels la multiplication des audits menés par leurs différents clients prenaient des proportions ingérables. Ils souhaitaient donc l'instauration d'un certificat unique, reconnu par tous les donneurs d'ordres, aussi bien ceux des télécommunications, que ceux de l'automobile ou ceux de l'aéronautique.

Ces revendications aboutirent à la création en juin 1988 de l'AFAQ, Association Française pour l'Assurance de la Qualité. Elle est née de la fusion de diverses associations préexistantes dans des domaines comme l'électricité (CERTIMELEC) et la mécanique (QUALIMECA), dont la vocation était de sensibiliser les entreprises à l'assurance qualité et de délivrer des certificats sectoriels.

De ce survol de la génèse du concept de certification, gardons en mémoire que l'AFAQ a été créée avec l'objectif de doter l'industrie française d'un certificat reconnu par l'ensemble des donneurs d'ordres français et internationaux, afin, d'une part, de fournir un certain visa pour l'export, et, d'autre part, de réduire le nombre d'audits.

I.4. Les normes ISO 9000

Pour certifier le système d'organisation des entreprises, il fallait choisir un référentiel, c'est-à-dire un modèle pour l'assurance qualité. Le certificat devant acquérir une reconnaissance internationale, il paraissait naturel de retenir une norme internationale comme base de la certification : la norme ISO 9000, publiée en 1987 et reprise par la norme française et européenne NF EN 29000. Une deuxième version des normes est sortie en juin 1994 et une troisième version est prévue pour l'an 2000, pour tenir compte de l'expérience acquise et dans le souci de toujours mieux répondre aux préoccupations des entreprises.

La rédaction des normes commença en 1976 sous l'impulsion des industriels qui désiraient disposer d'un système de comparaison international en matière de qualité pour faciliter les transactions avec leurs collègues étrangers. L'idée initiale était d'harmoniser les méthodes d'évaluation, et non de favoriser la mise en place d'un processus de certification,

notion qui ne vit le jour que plus tard en Grande-Bretagne pour des raisons commerciales (cf. I.3).

Elaborées par des groupes de réflexion internationaux, les normes ISO 9000 s'inspirent de la norme britannique BS 57-50, elle-même ayant pour modèle la norme OTAN. Au nombre de cinq, elles sont classées en deux catégories :

- les guides

  * ISO 9000 : définition des concepts de base de l'assurance de la qualité et de la gestion de la qualité ; description du contenu des quatres normes suivantes, ISO 9001, 9002, 9003 et 9004 ; lignes directrices pour la sélection et l'utilisation de ces normes ;

  * ISO 9004 : lignes directrices pour la mise en oeuvre d'un système de gestion de la qualité, c'est-à-dire d'une organisation permettant d'atteindre la qualité requise d'une manière économiquement efficace. Contrairement aux trois normes ISO 9001, 9002 et 9003 qui ne traitent que d'assurance de la qualité, et comme nous l'avons souligné au I.1, la norme ISO 9004 fait apparaître les notions de coût et de rentabilité économique. Or, comme il ne s'agit que d'un guide et non d'une base pour la certification, nombreuses sont les entreprises qui négligent de s'y référer au cours de leur démarche. Nous en verrons plus loin les conséquences.

- les référentiels

  Il s'agit de trois modèles pour l'assurance de la qualité au cours de différentes phases de la réalisation du produit. Suivant le type d'activités de l'entreprise, l'un ou l'autre modèle peut se révéler plus adapté. Les domaines d'application de chacune des normes sont les suivants :

  * ISO 9001 : conception, développement, production, installation et soutien après la vente, c'est-à-dire l'ensemble de la chaîne d'activités de l'entreprise ; ce modèle est reproduit in extenso en annexe ;

  * ISO 9002 : production et installation ; ce modèle s'applique par exemple aux entreprises de sous-traitance qui ne possèdent pas de service de conception et qui se limitent à fabriquer les équipements demandés selon les spécifications et plans fournis par le client ;

  * ISO 9003 : contrôles et essais finals ; cette norme concerne les entreprises dont le processus de production est peu complexe, comme certaines sociétés d'emballage en particulier.

Ces trois référentiels obéissent aux mêmes principes que la plupart des référentiels cités au I.2, tels RAQ, EAQF, etc. L'objectif poursuivi est la prévention systématique des causes de non qualité grâce à des procédures rigoureuses de travail à tous les stades de la fabrication. La bonne application de ces procédures est vérifiée périodiquement sous forme d'audits qualité, internes (c'est-à-dire réalisés par le responsable qualité de l'entreprise) ou externes (c'est-à-dire effectués par le client chez son fournisseur ou par l'AFAQ dans le cadre de la certification).

Ces procédures doivent être consignées dans des documents écrits, ce qui induit un certain formalisme. Ainsi doivent être décrits en particulier l'organisation du travail, le rôle et les attributions de chacun, le contenu et la gestion des documents, la politique de formation du personnel, les étapes de production et de contrôle, les systèmes permettant d'assurer la maîtrise et la validation des opérations de conception, l'étalonnage des appareils, le traitement des anomalies et des incidents, le marquage des produits, l'isolement des produits non conformes, la traçabilité, etc. Tous ces documents sont regroupés dans un manuel qualité, où l'on retrouve donc les différentes rubriques de la norme et la manière dont l'entreprise y a répondu dans son organisation.

I.5. L'AFAQ aujourd'hui

a) Généralités

L'AFAQ est composée de 14 comités de certification, chargés, dans chaque secteur d'activité, de gérer la procédure de certification : instruction des dossiers, désignation des auditeurs, examen des résultats d'audits, décision de certification et traitement des litiges en première instance.

Ces comités sont :

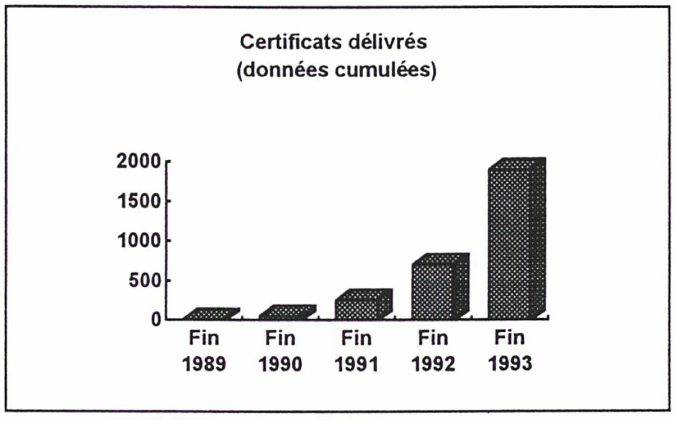
- d'une part des comités sectoriels, traitant la certification des entreprises relevant d'une profession ou d'un ensemble de professions déterminées. Les comités sectoriels actuellement formés sont :

  * électricité-électronique ;
  * produits moulés (fonderie, caoutchouc, plasturgie) ;
  * mécanique ;
  * chimie-pétrole ;
  * agro-alimentaire ;
  * transports ;
  * bâtiment ;
  * services intellectuels ;
  * travaux publics ;
  * travaux électriques ;
  * industrie du béton ;
  * textile-habillement ;
  * services opérationnels (maintenance, propreté, etc.).

- d'autre part, un comité pluri-sectoriel traitant principalement la certification des entreprises des secteurs non couverts par les comités sectoriels.

Conformément à la norme NF EN 45012 concernant les organismes de certification des systèmes qualité, chaque comité est composé de représentants de chacune des parties prenantes au processus de certification : fournisseurs, donneurs d'ordres, tierces parties (AFNOR, Mouvement Français pour la Qualité, contrôleurs techniques,...). Cette structure tripartite permet de respecter l'équilibre des intérêts engagés dans la certification et d'assurer l'indépendance du jugement du comité.

La figure suivante montre l'évolution de l'activité de l'AFAQ depuis sa création en 1988.



En mai 1994, 1916 certificats délivrés par l'AFAQ sont en cours de validité (la différence avec les quelque 2000 certificats délivrés au total est constituée des certificats en cours de renouvellement, suspendus ou annulés) et 3153 dossiers sont en cours d'instruction. Par le nombre de certificats, l'AFAQ est aujourd'hui le quatrième organisme certificateur au rang mondial derrière BSI, LLOYD'S, VERITAS (tous trois anglais) et TÜV (allemand).

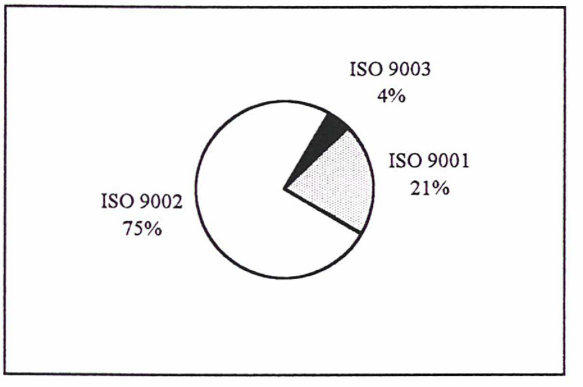
En Grande-Bretagne, près de 2000 entreprises sont certifiées, conséquence de la prolifération d'organismes certificateurs (pas moins de trente sont accrédités par le NACCB, National Accreditation Committee). Ils se livrent à une concurrence sauvage sur le marché de la certification, ce qui contribue, dit-on, à niveler la qualité des certificats par le bas. Les Allemands quant à eux sont partis avec un peu de retard, car plus intéressés par la certification produit (marque GS, l'équivalent de la marque NF) que par la certification d'entreprise (ISO 9000). Mais avec 400 certificats au total il y a un an, ils en ont aujourd'hui plus de 2500, délivrés par l'un des dix-sept organismes certificateurs accrédités par la DAR (Deutsche Akkreditierung Regierung).

En France, la préoccupation première est la qualité des certificats, non leur quantité, d'où notre troisième position par rapport à nos partenaires européens. Cependant cette philososphie risque d'évoluer prochainement avec la création fin juin 1994 d'un organisme d'accréditation, le COFRAC, qui ouvrira officiellement le marché français de la certification à

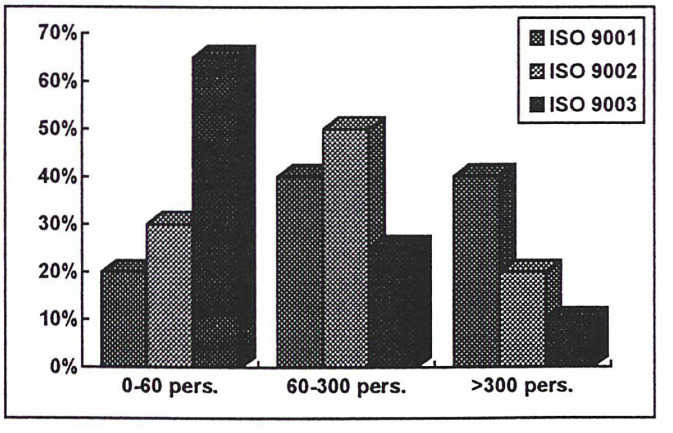
d'autres certificateurs que l'AFAQ. A l'heure actuelle, le marché est déjà théoriquement ouvert, mais seule l'AFAQ a reçu la caution des pouvoirs publics, ce qui lui confère un atout considérable vis-à-vis de ses concurrents qui ne représentent qu'une faible part du nombre de certificats délivrés en France (moins de 10 %).

b) Répartition des certificats par type

Une très large proportion des certificats (76 %) a été délivrée suivant la norme ISO 9002. La part de la norme ISO 9001 s'accroît régulièrement (21 %). L'ISO 9003, mal reconnue par les clients et considérée comme un "certificat au rabais", se limite à 4 % des certificats.

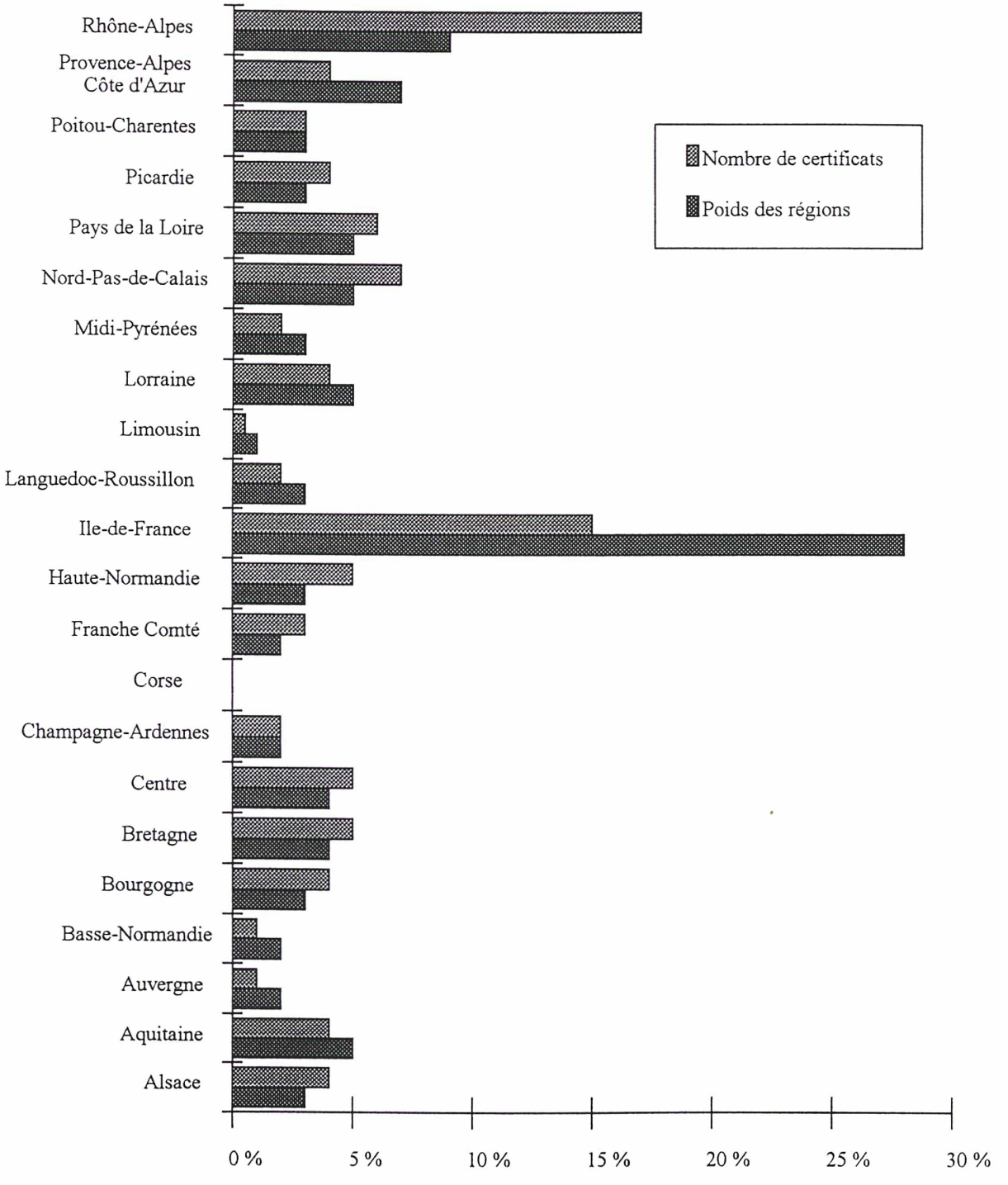


La répartition par effectif révèle la prépondérance du modèle 3 dans les entreprises de moins de 60 personnes, du modèle 2 dans les entreprises de 60 à 300 personnes, et, enfin, du modèle 1 dans les entreprises de plus de 300 personnes, ce qui reflète bien les besoins des entreprises selon leur taille. Comme nous l'avons vu au I.4, la norme ISO 9003 est particulièrement adaptée aux petites structures dont le processus de production est relativement simple, alors que la norme ISO 9001 convient aux entreprises d'une certaine taille qui possèdent des bureaux d'études.



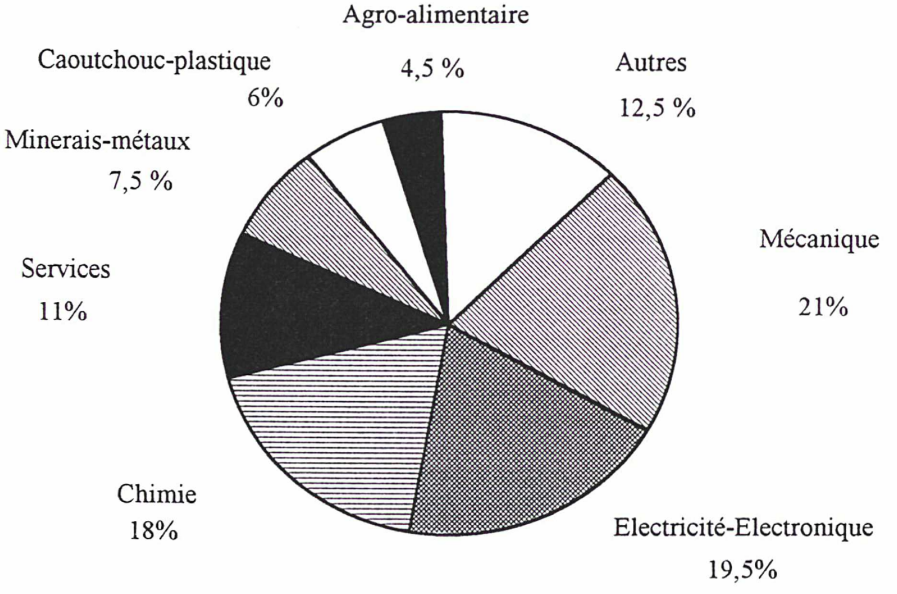
c) Répartition des certificats par région

Les régions les plus actives dans le domaine de la certification sont Rhône-Alpes (17 % des certificats) et l'Ile-de-France (15 %), suivies par le Nord-Pas-de-Calais (7 %), les Pays de la Loire (6 %) et la Haute-Normandie (5 %). Le nombre de certificats est globalement proportionnel au poids économique de la région. Cependant, certaines régions se distinguent, telles Rhône-Alpes, avec 17 % des certificats pour 9 % du PIB, et l'Ile-de-France avec 15 % des certificats pour 28 % du PIB.



d) Répartition des certificats par secteur d'activité

Les trois grands secteurs sont la mécanique, l'électricité électronique et la chimie avec respectivement 21 %, 19, 5 % et 18 % des certificats délivrés, secteurs que nous étudierons plus particulièrement par la suite. Viennent ensuite les secteurs des services et des minerais-métaux. Les services sont actuellement très dynamiques et leur part va sans cesse croissant.



***

Ainsi s'achève notre tour d'horizon des concepts de base liés à l'assurance qualité et à la certification. Nous voilà à présent mieux armés pour aborder la situation sur le terrain et comprendre les critiques entendues ici ou là.

II. LA LONGUE MARCHE VERS LE CERTIFICAT

Quel meilleur moyen pour comprendre la réalité de la certification que de suivre une entreprise dans son périple (doit-on parler de parcours d'obstacles ?) vers le certificat ? Nous vous invitons donc à effectuer ce chemin avec nous et à tirer les conséquences de vos observations à chaque étape du trajet.

II.1. L'initiation de la démarche

a) L'information

Comment les entreprises prennent-elles connaissance de l'existence du certificat ISO 9000 et de la démarche à engager pour l'obtenir ? Le manque d'information est régulièrement cité par les entreprises comme étant l'un de leur problème majeur. Et pourtant, ce n'est pas l'offre d'information qui fait défaut : livres, rapports, colloques se succèdent ; des chefs d'entreprises de haute volée sillonnent la France pour enseigner, ou plutôt, prêcher la qualité. La difficulté rencontrée par les entreprises est donc au contraire cette pléthore d'information qu'il leur est difficile de gérer.

Un chef de PME croit-il ces publications où sont relatées des success stories d'entreprises qui ont goûté à la qualité et dont les aventures sont trop belles pour être vraies ? Est-il convaincu par ces colloques rassemblant plus de 1000 personnes où les directeurs qualité se congratulent mutuellement avec autosatisfaction, en tenant des discours justificateurs et auto-légitimants ? Est-il tenté par ces grand-messes où sont remises les distinctions suprêmes aux chevaliers de la qualité qu'on lui montre en exemple ?

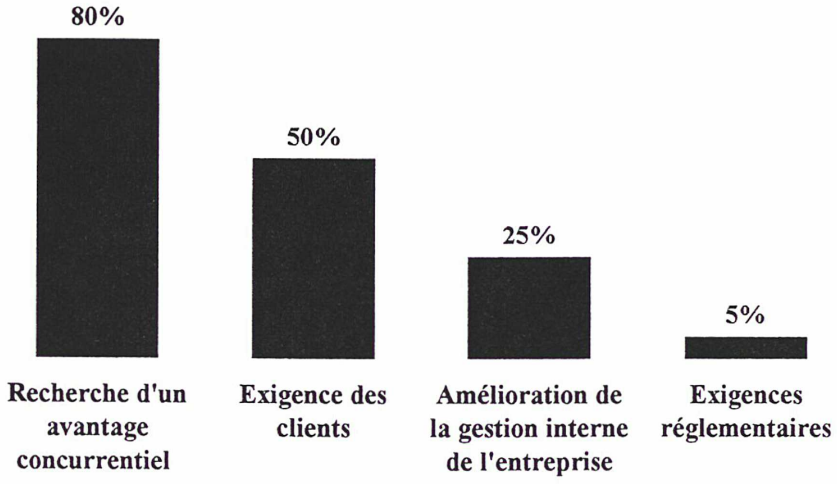
Que retient le chef d'entreprise de toutes ces incantations vers plus de qualité ? Les bruits de couloir. Or ceux-ci, on s'en serait douté, vont à contre-courant du discours officiel. Qu'entend-on en effet quand on écoute les conversations au cours des cocktails ? Les normes ISO 9000 sont mal adaptées aux PME dont elles ne respectent pas la culture faite de flexibilité et de capacité d'adaptation ; la certification coûte très cher et ne rapporte rien ; elle conduit à la mise en place de systèmes lourds et ingérables.

On comprend alors le désarroi des chefs d'entreprises et par conséquent leur manque d'enthousiasme à se lancer vers la certification. Le discours officiel, à 100 % positif, inspire la méfiance, les ouïe-dire sont peu rassurants. Ils abordent donc la certification avec beaucoup d'appréhension et des idées floues en tête, ce qui est bien le propre d'une mauvaise information. D'ailleurs, 10 % des entreprises abandonnent en cours de démarche car elles n'ont pas été suffisamment mises en garde contre les écueils à éviter.

Après ce premier contact avec la certification relativement peu engageant, à l'exception du décorum et de l'aspect festif, pourquoi les patrons entreprendraient-ils de faire certifier leur entreprise ?

b) Les motivations

Le graphique suivant nous livre la clé de ce mystère. La force impérieuse du marché pousse les entreprises à se faire certifier avec l'espoir de gagner la confiance de nouveaux clients et de conserver celle des anciens.



(réponses multiples)

Principales motivations des entreprises pour engager une démarche de certification

(On trouvera en annexe une liste des sources pour les résultats des enquêtes.)

La primauté de l'objectif commercial est claire. Le certificat peut constituer pour son détenteur un argument de poids dans la conquête de nouveaux marchés. C'est une différenciation concurrentielle que les entreprises recherchent essentiellement avec la certification. Cependant, ce phénomène ne peut aller qu'en s'amenuisant au fur et à mesure de la banalisation du certificat : plus le nombre d'entreprises certifiées est important, plus la différenciation que confère le certificat s'estompe. Se certifier devient alors une nécessité vitale si l'on ne veut pas être exclu de tous les marchés.

C'est ce qui se produit pour la moitié des entreprises, qui s'engagent vers la certification sous la pression de leurs clients. Certains donneurs d'ordres considèrent en effet que la vérification du système d'assurance qualité par un tiers, l'AFAQ ou un autre organisme certificateur, permet d'alléger d'autant leurs audits chez leurs fournisseurs et donc d'en réduire le coût. Notons au passage la subtilité du système qui consiste à faire supporter le coût des audits par l'audité (le fournisseur) et non par celui qui réclame l'audit (le client). Pour tempérer cette remarque, ajoutons que normalement un audit de l'AFAQ devrait remplacer un certain nombre d'audits effectués par plusieurs clients différents ; on peut donc considérer que c'est ce gain de temps que l'audité paye.

L'exigence des clients pour la certification a parfois une autre origine : le certificat est en effet utilisé par certains donneurs d'ordres comme un moyen pratique de sélection pour réduire le nombre de leurs fournisseurs. Les certifiés sont retenus pour la deuxième phase de

sélection, les autres sont éliminés. Par conséquent, les candidats potentiels se livrent à une véritable course à la certification.

Dans cette optique, on comprend bien pourquoi l'amélioration de la gestion interne de l'entreprise n'est pas une priorité dans la certification. Seul le quart des entreprises engagées dans la démarche déclarent y avoir pensé, ce qui semble peu surprenant a priori puisque le certificat est essentiellement un outil tourné vers l'extérieur de l'entreprise, lui assurant la reconnaissance de ses clients. Les deux motivations principales pour la certification (recherche d'un avantage concurrentiel et exigence des clients) sont axées sur la relation client-fournisseur, qui est à la base de la notion de qualité. En effet, rappelons-le, l'objectif de la qualité est de "satisfaire les besoins des utilisateurs".

Mais le fonctionnement interne de l'entreprise serait-il pour autant secondaire ? Ceci est illusoire : la reconnaissance externe passe par une bonne gestion interne. Comment en effet espérer gagner la confiance de ses clients en étant mal organisé ? Satisfaction des clients et gestion performante de l'entreprise sont liées.

Nous voyons donc poindre à cette occasion une différence entre deux types d'entreprises : d'un côté celles pour lesquelles la démarche d'assurance qualité s'inscrit dans une logique de progrès, le certificat n'étant qu'une cerise sur le gâteau et non un but en soi ; d'un autre côté, celles qui sont obnubilées par le certificat que leur réclament leurs clients et qui n'ont pas pris le temps de lever le nez du guidon pour considérer les enjeux internes de l'assurance qualité. A ces deux approches différentes correspondent deux démarches de certification distinctes, caractérisées respectivement par l'implication des dirigeants et la délégation totale à un consultant.

Apportons encore quelques précisions sur ce graphique de motivations.

- Répondre aux exigences des clients, c'est rechercher un avantage concurrentiel, donc, par le jeu des réponses multiples, les 50 % d'entreprises contraintes par leurs clients sont incluses dans les 80 % qui recherchent un avantage concurrentiel. Les 30 % restant sont celles qui préfèrent anticiper que faire partie des suiveurs ;

- Parmi les exigences réglementaires, on peut citer par exemple le domaine des transports de matières dangereuses où l'administration impose désormais la conformité à la norme ISO 9002.

- Le dépouillement des résultats de l'enquête par taille d'entreprise révèle que ce sont en majorité des entreprises de plus de 500 personnes qui voient dans la démarche de certification l'opportunité d'une amélioration de la gestion interne. Cette constatation n'a rien de surprenant puisque les grandes entreprises se trouvent dans une situation de dépendance vis-à-vis de leurs clients moins marquée que les PME et consacrent donc plus de temps à la réflexion stratégique.

- Quand on fait le même type d'enquête avec des entreprises déjà certifiées (l'enquête présentée ici concernait les entreprises ayant entamé une démarche de certification), la pression des clients recueille curieusement un pourcentage beaucoup plus faible de réponses (20 % en moyenne). S'agirait-il d'une certaine fierté de la part des dirigeants d'entreprises qui se plaisent à afficher leur indépendance par rapport à

leurs donneurs d'ordre ? Ils ont engagé la démarche d'assurance qualité suite aux exigences de leurs clients mais s'attachent après coup à la présenter comme une décision spontanée et volontaire, répondant à un souci du long terme.

c) La stratégie de certification

Une fois que la décision d'obtenir le certificat a été prise au plus haut niveau, plusieurs questions d'ordre pratique se posent.

- Que certifier ?

Le certificat peut concerner une entité de production, une usine, l'entreprise toute entière, ou se limiter à un secteur d'activité. Pour les petites entreprises de sous-traitance, c'est en général l'ensemble des activités que l'on certifie. En revanche, les grands groupes établissent plutôt un plan progressif de certification en fonction de leurs objectifs : par exemple, certifier d'abord les usines ou les unités de production sectorielles, puis le service commercial, puis le service de conception, puis même, éventuellement, les services administratifs (à l'instar de SOLLAC qui fait figure de précurseur en la matière). Suivant leur stratégie de communication, il peut s'avérer nécessaire de tout certifier, comme il peut être suffisant de se contenter de certifier une partie seulement de leurs activités.

- Quel référentiel utiliser ?

Le choix entre ISO 9001, 9002 ou 9003 découle directement de la décision prise quant aux domaines, services ou entités à certifier. De manière schématique, le référentiel ISO 9001 englobe toutes les activités de l'entreprise, de la conception au service après-vente, le référentiel ISO 9002 se limite à la production, et le référentiel ISO 9003, aux contrôles et essais finals (cf. I.4 pour plus de détails).

Pourtant, la sélection de la norme à appliquer ne semble pas évidente pour les entreprises : les trois référentiels précités sont souvent assimilés à trois niveaux de diplômes, et le dirigeant est tenté, du fait de son manque d'information, de demander ce qu'il pense être le meilleur, à savoir la certification ISO 9001, même s'il ne fait que de la sous-traitance et que la norme ISO 9003 lui conviendrait mieux. Ce référentiel ISO 9003 est encore considéré comme une certification au rabais, malgré la publication d'une nouvelle version plus complète et de nombreux efforts de communication visant sa réhabilitation. Une autre stratégie envisageable peut être de demander la certification ISO 9002 dans un premier temps, puis, le cas échéant, de passer ISO 9001 en incluant les activités de conception dans le certificat.

- A quel organisme certificateur recourir ?

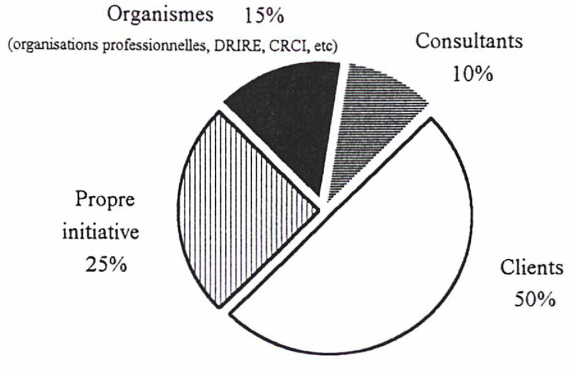
Entre 90 et 95 % des entreprises en France s'adressent à l'AFAQ pour obtenir leur certificat. Les 5 à 10 % restant préfèrent solliciter un des organismes anglais, ou, plus rarement, allemand. Le monopole de fait de l'AFAQ, nous l'avons déjà souligné au I.5, est dû à

la caution que lui ont apporté les pouvoirs publics et les grands acheteurs français. Les raisons du recours à des certificateurs étrangers sont de deux ordres :

* l'AFAQ est considérée comme très franco-française, et le certificat qu'elle délivre serait moins bien reconnu à l'étranger qu'un certificat VERITAS (BVQI : Bureau Veritas Quality International) ou BSI. Pour remédier à cet état de fait et conforter sa position internationale, l'AFAQ s'est implantée à Chicago et a conclu de nombreux accords de reconnaissance mutuelle avec ses homologues étrangers ;

* l'AFAQ possède une image de rigueur très marquée par rapport à ses concurrentes, ce qui fait craindre un échec probable lors de l'audit, ou la mise en place d'un système d'assurance qualité superflu et coûteux. Nous retrouvons le fameux dilemme mentionné au I.5 entre faciliter l'accès du plus grand nombre à la certification et maintenir les certificats à un niveau de crédibilité acceptable.

D'une façon générale, les PME s'appuient souvent sur les conseils d'un tiers pour établir leur stratégie de certification (décision de certification, détermination des activités à certifier, sélection du type de certificat, choix de l'organisme certificateur...).



Qui conseille la stratégie de certification ?

d) La mise à niveau

Après la période de réflexion, commence la phase de passage à l'action, qui débute avec la nomination d'un responsable assurance qualité.

i) le responsable assurance qualité

C'est lui que la direction charge de mener à bien le projet de certification. Il est recruté une fois sur quatre en externe (embauche à plein temps) et trois fois sur quatre en interne, par création de poste ou cumul avec une autre fonction. Dans le cas du cumul, les ressources humaines allouées sont au minimum un cadre à 30 % de son temps.

Sa tâche consiste à rédiger le manuel qualité en collaboration avec les acteurs des différents services concernés. Il coordonne la rédaction des procédures de travail et veille à leur bonne application par le biais d'audits internes.

Il se heurte cependant dans sa mission à deux difficultés techniques de taille.

ii) deux difficultés techniques

** la compréhension des normes*

Les responsables de l'entreprise ont entendu dire que les normes ISO 9000 sont complexes et incompréhensibles. Ils en abordent donc la lecture avec appréhension,... et sortent totalement démoralisés de leur tentative. Le travail de sensibilisation du responsable assurance qualité est donc déterminant.

Aux lecteurs non familiers avec le style tout à fait particulier de ces normes, nous conseillons de se reporter aux publications de l'AFNOR.

Le problème principal de ces normes réside dans le fait qu'elles sont trop conceptuelles. Destinées à s'appliquer à tous les cas, elles emploient des termes généraux que les responsables des entreprises ne comprennent pas et dont ils ne voient pas les implications concrètes dans leur propre situation. Ils ne parviennent pas à faire le rapprochement entre les descriptions théoriques de la norme et leur cas particulier.

Toutes les personnes d'entreprises que nous avons rencontrées nous ont confiées avoir été notamment bloquées au départ par les notions de client et de fournisseur, ne comprenant pas que le terme "fournisseur" désignait leur entreprise et non ses sous-traitants. N'aurait-on pas pu envisager une formulation plus directe que la sibylline "le fournisseur doit établir et tenir à jour des procédures de revue de contrat et de coordination de ses activités" ? La confusion devient encore plus grande avec le mot "acheteur", dont on ne sait plus trop à qui il réfère : la personne de l'entreprise qui négocie avec les sous-traitants, ou le client ? C'est cette dernière définition qui est la bonne.

Même une fois que tous les termes sont bien compris, il faut reconnaître qu'une certaine gymnastique intellectuelle est nécessaire pour décrypter des phrases telles que :

> "Lorsque l'*acheteur* ou son représentant décide d'effectuer une vérification dans les locaux du *sous-traitant*, cette vérification ne doit pas être utilisée par le *fournisseur* comme preuve de la maîtrise effective de la qualité par le *sous-traitant*." (article 4.6.4 de l'ISO 9001)

** le passage à l'écrit*

La plupart des PME ont toujours fonctionné sur un mode purement verbal. Chacun savait ce qu'il avait à faire sans avoir à se référer à un quelconque manuel ou guide. Il avait appris de son prédécesseur sur le tas toutes les subtilités de sa machine et transmettrait son

expérience à son successeur en lui montrant sur le terrain ce que l'on attendait de lui. Cette méthode présentait l'avantage d'être pratique, visuelle et efficace. Mais, imaginons le pire, en cas de décès soudain de l'opérateur, tout son savoir disparaît avec lui, sans que personne n'en ait bénéficié. Le remplacement au pied levé de l'opérateur n'est pas possible et la production s'en trouve perturbée. Pour maîtriser la qualité, il faut donc assurer la transmission des consignes et modes opératoires d'une manière plus rigoureuse. La grande rupture qu'apporte l'assurance qualité réside dans le passage de la tradition orale à la tradition écrite. Si toutes les procédures sont formalisées par écrit, le risque d'en perdre la connaissance se trouve écarté. Tout le savoir-faire de l'entreprise est pérennisé.

Or, cette étape de formalisation s'avère plus délicate qu'il n'y paraît. Sans évoquer les réticences des acteurs de l'entreprise à livrer leur savoir, conséquence d'un problème de communication et de motivation, l'exercice de mise à plat des connaissances de chacun est sujet à une difficulté technique non négligeable : l'effort de réflexion et de recul qu'il nécessite et auquel personne n'est habitué. Exposer en termes clairs et précis le contenu de son travail quotidien n'est pas tâche aisée et la remise en cause qu'elle implique l'est encore moins.

Ainsi, tel un Socrate des temps modernes, le responsable assurance qualité doit être un expert en maïeutique pour éduquer ses collègues et faire accoucher leurs esprits. Or, il ne se sent pas toujours à la hauteur pour accomplir seul cette mission ardue et a donc recours à une aide extérieur : le consultant.

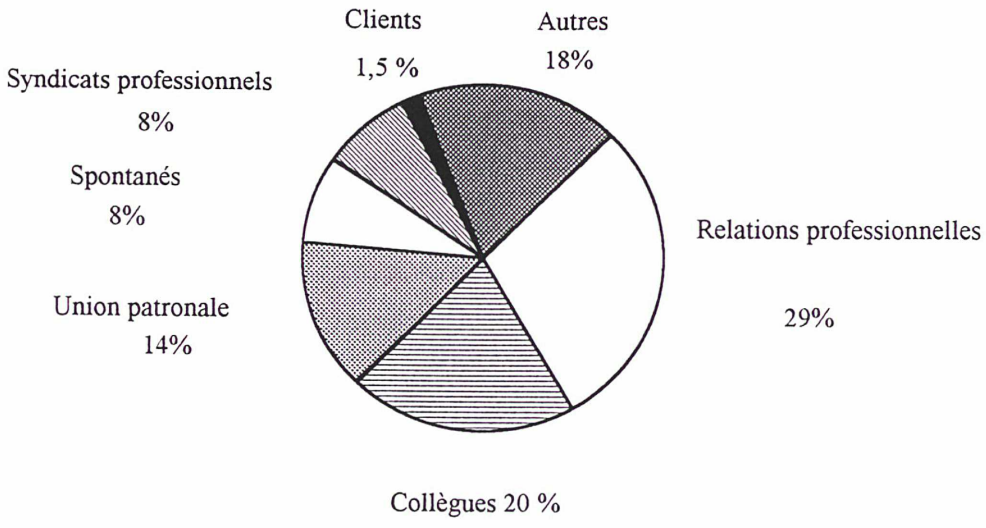
iii) le consultant

70 % des PME ont recours à un consultant. Comment le choisissent-elles ? La plupart ne lancent pas d'appel d'offres. En effet, leurs connaissances en matière d'assurance qualité et de certification sont très limitées et elles ne se sentent donc pas capables de sélectionner les consultants sur leurs compétences. En cas d'appel d'offres, la sélection se fait

- soit sur le prix : plus il est élevé, plus l'entreprise pense qu'elle a de chances d'obtenir le certificat ;
- soit sur la durée de mise à niveau : plus celle-ci est courte, plus l'entreprise est satisfaite.

Certains consultants utilisent avec succès un autre type d'argument pour obtenir des contrats. Ils garantissent l'obtention du certificat du premier coup, répondant par là même à un besoin des entreprises ; en cas d'échec lors du premier audit, toutes leurs prestations ultérieures sont gratuites jusqu'à la certification.

Cependant, la plupart du temps, les entreprises font appel à un consultant avec lequel elles ont l'habitude de travailler (un tiers des cas), même si celui-ci ne connaît rien à l'assurance qualité, ou à un consultant qui leur a été recommandé par un de leurs interlocuteurs, à savoir une entreprise voisine, un client, un fournisseur, leur union patronale, etc. (40 % des cas). Le graphique suivant illustre cette situation.



Comment les entreprises sélectionnent-elles leur consultant pour la certification ?

Nous reviendrons dans la partie III sur l'intervention des consultants dans l'entreprise et leur impact. Retenons pour l'heure qu'un certain nombre d'entre eux ne sont pas choisis pour leur compétences spécifiques en matière d'assurance qualité. La preuve en est ces appels téléphoniques reçus par l'AFAQ ou l'AFNOR de la part de consultants ayant décroché des contrats de mise à niveau pour la certification et qui demandent d'urgence une copie des normes ISO 9000 et des explications sur la procédure à suivre. Nous conseillons à ceux-ci de se reporter au paragraphe suivant, que nous leur dédions tout spécialement.

II.2. Le déroulement de la procédure de certification

Une fois que l'entreprise a mis en place son système qualité et qu'elle pense avoir atteint un niveau d'assurance qualité suffisant pour se faire certifier, elle peut engager les démarches administratives.

a) Le processus

La procédure débute à l'initiative de l'entreprise par une demande écrite auprès de l'AFAQ. Suite à cela, le processus de certification se déroule en quatre phases :

Phase 1 : Prise de contact au niveau de la Direction Générale de l'AFAQ

- visite facultative d'évaluation (11 000 francs) ;
- questionnaire d'identification de l'entreprise ;
- affectation à un comité de certification, suivant son secteur d'activité (cf I.5).

La visite facultative d'évaluation permet à une entreprise qui a mené seule sa démarche de faire le point et de se situer par rapport à la certification, de vérifier qu'elle ne s'est pas trompée d'objectifs, de voir où sont ses lacunes. C'est un audit à blanc, une répétition à plus petite échelle de l'audit de certification. L'avantage est que les membres de l'entreprise sont plus détendus lors de cet audit que lors de l'examen final et sont par conséquent plus réceptifs aux remarques de l'auditeur. Ce premier contact aide à dédramatiser l'audit de certification particulièrement redouté.

L'AFAQ est organisée en comités sectoriels spécialisés dans chaque domaine concerné par la certification (chimie, mécanique, électricité, agro-alimentaire, transports...). Ces comités instruisent les dossiers qui leur sont affectés. Si l'entreprise n'a pas de souhaits particuliers, c'est l'AFAQ elle-même qui, en fonction des renseignements fournis par l'entreprise dans le dossier d'identification, détermine le comité d'instruction le mieux adapté aux activités de l'entreprise. Cependant, pour des raisons commerciales ou de politique générale du groupe dont elle fait partie, l'entreprise peut demander explicitement son affectation à tel ou tel comité. Cette demande doit néanmoins être fondée et ne pas obliger un comité à intervenir dans un domaine qui lui est complètement étranger.

Phase 2 : Instruction par le comité sectoriel

- envoi des conditions de l'évaluation (contrat, tarifs...) ;
- questionnaire préliminaire ;
- étude du dossier (questionnaire + manuel d'assurance qualité) ;
- évaluation du temps d'audit et proposition d'une équipe d'audit.

Cette phase est la partie écrite de l'évaluation : l'entreprise doit remplir un questionnaire sur la façon dont les différents points de la norme sont mis en oeuvre dans son organisation. Après étude du dossier, le comité sectoriel évalue le temps nécessaire à l'audit en fonction du type de certificat demandé et de la taille de l'entreprise. Une équipe d'audit, en général de deux personnes, choisies selon leurs disponibilités et leurs connaissances du secteur d'activité à auditer, est proposée à l'entreprise, qui peut alors en refuser la composition pour des raisons

- déontologiques : un des auditeurs appartient à un organisme de conseil auquel l'entreprise a déjà fait appel ;
- concurrentielles : un des auditeurs travaille dans une entreprise concurrente ;
- autres : l'entreprise a déjà entendu parler de l'auditeur et pour des raisons personnelles ne souhaite pas travailler avec lui.

Phase 3 : Audit

- préparation de l'audit, visite de certification et envoi du rapport d'audit avec le relevé des remarques et non-conformités ;
- réponse de l'entreprise, éventuel audit complémentaire et nouveau rapport.

La description détaillée d'un audit sera réalisée au paragraphe II.3. Notons simplement que l'auditeur signale à l'entreprise au fur et à mesure de son investigation les remarques qu'il pense inclure dans son rapport. Une discussion avec les responsables de l'entreprise peut alors s'instaurer. En cas de litige, l'entreprise possède un droit de recours auprès du comité d'accréditation et d'appel (C2A). Cependant, l'auditeur ne fait qu'émettre un avis motivé par les faits constatés lors de sa visite. Il ne décide pas lui-même de l'attribution du certificat, ni de la nécessité d'un éventuel audit supplémentaire, décisions qui sont du ressort du comité sectoriel.

Phase 4 : Certification

- examen du dossier (rapport d'audit...) par le comité sectoriel, qui prend une décision ;
- envoi du certificat, d'une durée de validité de trois ans.

Cette phase constitue l'aboutissement des phases précédentes et détermine l'issue à donner à la procédure : attribution du certificat ou non.

Phase 5 : Suivi et renouvellement

Le certificat est valable trois ans. Un audit de suivi, plus léger que l'audit de certification, est cependant effectué chaque année pour prévenir tout relâchement du système qualité et éviter que des écarts par rapport aux normes ne s'introduisent dans son fonctionnement quotidien. Cette visite de suivi permet notamment aux auditeurs de s'assurer que les remarques qu'ils avaient formulées lors de leur visite initiale ont bien été prises en compte dans la marche courante de l'entreprise. Pour les audits de suivi, l'équipe d'auditeurs est généralement la même que lors de la première visite, d'où un gain de temps, car les auditeurs se sont déjà familiés du métier et des pratiques de l'entreprise. En revanche, pour l'audit de renouvellement trois ans après l'attribution du certificat, l'équipe est systématiquement changée, afin d'éviter des dérives possibles.

b) Les délais

Si l'entreprise est complètement prête à être certifiée, si elle est suffisamment réactive dans ses échanges avec l'AFAQ et si aucune non-conformité n'est relevée lors de l'audit (c'est-à-dire si un audit complémentaire n'est pas requis), le délai minimum nécessaire à la certification est de quatre mois, dont un mois environ dépend entièrement de l'entreprise.

Le détail des délais et des coûts moyens des prestations AFAQ est approximativement le suivant :

Phase 1 :	trois semaines	gratuit
Phase 2 :	quatre semaines	11 000 francs
Phase 3 :	sept semaines	30 000 francs
Phase 4 :	deux semaines	6 000 francs
Total :	**quatre mois**	**50 000 francs environ.**

Des délais supplémentaires (dus aux entreprises) sont constatés en moyenne lors des phases suivantes :

Retour du questionnaire d'identification :	quinze jours.
Retour du contrat :	un mois.
Retour du questionnaire préliminaire :	trois mois.
Complément d'étude pour non-conformité documentaire :	un mois.
Audit complémentaire :	trois mois.

Conclusion : la durée moyenne de certification oscille entre onze et treize mois.

II.3. L'audit

L'audit est le point d'orgue de toute la procédure de certification, l'examen de passage obligatoire conditionnant l'obtention du certificat. Il constitue un enjeu considérable pour l'entreprise, l'aboutissement de plusieurs mois de travail. C'est pourquoi les responsables de l'entreprise sont particulièrement tendus le jour J où ils reçoivent la visite des auditeurs.

Or cette rencontre constitue le seul véritable contact humain entre l'entreprise et l'organisme certificateur, les autres échanges nécessaires, plus administratifs, se déroulant généralement par courrier. Par conséquent, le comportement des auditeurs pendant leur visite déterminera le jugement porté par l'entreprise sur l'AFAQ. D'où la difficulté de la mission confiée aux auditeurs : seul élément de l'AFAQ apparent aux yeux des entreprises, les auditeurs sont la cible de toutes les critiques de la part des industriels. Mais leur jugement lors de l'audit ne serait-il pas parfois biaisé, étant donnés le prix qu'ils y attachent et la tension en résultant ?

a) La sélection et la formation des auditeurs

L'auditeur joue un rôle important d'ambassadeur de l'assurance qualité auprès des entreprises ; il se doit, dans ce rôle, de transmettre une bonne image de la certification par la qualité du contact qu'il établit avec l'entreprise. Il est donc indispensable pour l'organisme certificateur d'apporter un soin particulier à la sélection et la formation de ses auditeurs. Qu'en est-il pour l'AFAQ ?

⇨ *Qui sont les auditeurs de l'AFAQ ?*

Il y a aujourd'hui 250 auditeurs AFAQ, dont deux seulement sont salariés de l'organisme certificateur. Les autres appartiennent à des cabinets conseil, des organisations de contrôle technique (SGS-QUALITEST, Bureau VERITAS, APAVE,...), ou des entreprises privées ou publiques.

Certains sont spécialisés dans des domaines particuliers ; cette compétence les prédispose à auditer les entreprises de leur secteur de prédilection, leur donnant ainsi un atout supplémentaire pour une meilleure appréhension de l'entreprise et du système qualité mis en place. Les auditeurs n'ont cependant pas tous une expérience industrielle de production ; on peut alors se demander si ceux qui n'ont pas vécu la qualité sur le terrain sont en mesure de comprendre la réalité du fonctionnement d'une unité de production avec ses contraintes. Les connaissances purement livresques sont-elles suffisantes pour devenir auditeur ?

⇨ *Comment devient-on auditeur ?*

L'accréditation des auditeurs est réalisée en France par l'ICA (Institut de Certification des Auditeurs), qui délivre des certificats d'aptitude aussi bien première partie (audit interne de l'entreprise), deuxième partie (audit des sous-traitants et fournisseurs de l'entreprise), que troisième partie (audit d'une entreprise pour le compte d'un organisme tiers indépendant, par exemple l'AFAQ).

Les candidats à l'examen d'auditeur sont dans un premier temps jugés sur dossier. Sont examinées en particulier les compétences du candidat et son aptitude théorique à mener un audit de système d'assurance qualité. Le candidat doit notamment prouver sa connaissance des normes et posséder une certaine expérience de l'assurance qualité, soit à travers des missions de conseil, soit par la participation à la mise en place ou au suivi d'une démarche d'assurance qualité au sein d'une entreprise ;

Une fois le dossier accepté, les épreuves suivantes attendent le candidat :

* un examen écrit, consistant à analyser en quatre heures un manuel d'assurance qualité, à détecter les écarts par rapport aux normes, à classer ces écarts par ordre d'importance, et enfin, à rédiger une synthèse de l'ensemble. Cette épreuve permet d'évaluer la faculté de détection des problèmes par le futur auditeur, de tester ses capacités de synthèse et son aptitude à la rédaction.
  Une des difficultés de l'épreuve est la bonne gestion du temps alloué. Celui-ci est en effet relativement court pour le travail demandé, mais ceci correspond tout à fait à la réalité de l'audit, où il faut savoir bien répartir son temps entre chacun des articles de la norme, sinon certains articles risquent d'être survolés dans les dernières heures de l'audit par manque de temps ;

* un examen oral d'une heure environ, dont le but est d'évaluer les qualités d'expression, de communication et de contact des candidats, facteurs extrêmement importants dans le métier d'auditeur, dont le travail d'explication et de persuasion détermine la réaction de l'entreprise à l'audit et donc son comportement futur. Certains auditeurs savent encourager l'entreprise dans sa démarche, en lui montrant les voies d'amélioration possibles, d'autres au contraire, par leur pointillisme, démotivent complètement les responsables de l'entreprise, qui finissent par regretter les efforts entrepris et colportent ensuite une image négative de l'AFAQ.

Malgré toutes ces épreuves de sélection très complètes, destinées à accréditer des auditeurs compétents et homogènes, on constate de nombreuses disparités dans leurs manières d'aborder l'audit. Ces différences amènent parfois certains comités sectoriels de certification à établir une liste préférentielle d'auditeurs, à qui ils font en priorité appel.

b) Le rôle des auditeurs

Le rôle des auditeurs est de vérifier, dans les entreprises désireuses de se faire certifier, la mise en place et le fonctionnement d'une organisation interne conforme à la norme ISO 9001, 9002 ou 9003, suivant le type de certificat demandé. En pratique, toute la difficulté de leur tâche consiste à parvenir à distinguer "un système qui sent la sueur d'un système placardé" (dixit un auditeur rencontré).

En effet, il s'agit de s'assurer que les procédures explicitées dans le manuel qualité sont réellement appliquées tous les jours et qu'elles continueront à l'être après le départ des auditeurs. Un système même imparfait élaboré tant bien que mal par l'entreprise est préférable à un système tout fait plaqué par un consultant. Le système maison continuera à vivre, tout en se perfectionnant petit à petit, alors que le système passe-partout parachuté par un consultant et mal adapté à la situation particulière de l'entreprise ne pourra fonctionner qu'un temps et sera rapidement abandonné devant les difficultés pratiques de mise en oeuvre.

Chaque auditeur possède ses "trucs", ses "astuces", pour se rendre compte de la maturité du système qualité et de son fonctionnement effectif. Il peut par exemple demander un historique de six mois environ des enregistrements relatifs à la qualité, ce que, soit dit en passant, l'entreprise n'est pas obligée de fournir puisqu'elle demande la certification à partir du jour de la visite et non à partir de six mois auparavant. Un autre moyen de détecter certaines déficiences du système consiste à interroger des intérimaires et des personnes non recommandées par l'audité. Toutefois, de façon générale, les normes ISO 9000 constituent un système de boucles qui s'imbriquent les unes dans les autres, et le bluff se détecte rapidement par différents artifices qui mettent en évidence des chaînons manquants. Dans certains cas, en effet, de contraintes imposées par le client, le degré d'implication de la Direction et la démultiplication nécessaire le long de la pyramide hiérarchique de l'entreprise, peuvent conduire à l'arrêt de la sensibilisation au niveau de la maîtrise. Dans ce cas, les discussions avec les acteurs de base, montrent alors la qualité vécue comme un "viol de compétences" par les anciens, qui ont toujours travaillé consciencieusement avec foi dans leurs tâches. Une telle attitude est le reflet d'un système qualité dont la mise en place est inachevée.

Dans d'autres cas, l'insuffisance du système qualité se traduit au contraire par l'oubli d'un verrou dans un système documentaire que l'on a voulu trop lourd par peur de l'échec. Dans la plupart de ces situations, l'auditeur, pour détecter ces problèmes, doit examiner l'ensemble des relais de la qualité, du PDG à l'ouvrier de l'atelier, fouiner dans l'ensemble des recoins de l'entreprise. Une enquête exhaustive est cependant impossible en raison des contraintes de temps.

c) Des auditeurs très différents

Outre leurs différences d'origine, de parcours professionnels, d'appartenance actuelle (cabinets de conseils, organismes de contrôle, entreprises...), les auditeurs présentent, comme toutes populations humaines, de grandes disparité au niveau de leurs attitudes, leurs caractères respectifs, leurs manières d'être et de paraître... Ce sont surtout ces différences, directement liées au caractère humain, auxquelles sont sensibles les entreprises. Celles-ci sont en effet apparentes, elles transparaissent dans le contact de l'auditeur avec l'entreprise, et traduisent la personnalité de celui-ci.

Les premières différences, d'origine historique ou administrative, même si elles peuvent largement influencer les premières, ne sont pas directement décelables lors de l'audit ; les entreprises ne peuvent les apprendre qu'au cours d'éventuelles conversations, sans rapport avec l'examen.

Ces différences, d'ordre personnel, comportemental, se retrouvent à divers niveaux, et engendrent diverses réactions au niveau des personnels audités. Il faut en effet beaucoup de tact de la part de l'auditeur pour effectuer la vérfication du système qualité de l'entreprise sans froisser ses interlocuteurs.

⇨ *Effort consacré à l'établissement d'un bon contact*

La conduite d'un audit exige de gérer le plus efficacement possible le temps entre communication et travail d'inspection. Certains auditeurs accordent plus d'importance à la qualité du contact que d'autres. Les premiers considèrent que l'instauration d'un climat de détente, de confiance, permettra un meilleur travail, une meilleure accessibilité au fond véritable du fonctionnement de l'entreprise. Les autres ne verront dans un effort de communication qu'une perte du temps alloué à l'entreprise, que l'entreprise cherchera à étirer pour éviter un examen trop minutieux et dont elle profitera pour dissimuler ses éventuelles faiblesses quant au suivi de la norme. Ceux-ci s'accrocheront alors systématiquement à un canevas rigide, établi pour toutes leurs missions, ne laissant aucune place aux particularités éventuelles de l'audité, et à l'expression de celles-ci.

Il semble néanmoins indispensable de prendre en compte, un temps soit peu, la psychologie de l'entreprise et les enjeux personnels que l'examen peut représenter pour le directeur d'usine, le directeur qualité ou le responsable de l'unité industrielle d'un grand groupe. Du résultat de l'audit peuvent dépendre la place de certains responsables ou la survie de l'entreprise. L'audit est de façon générale l'aboutissement de gros efforts. La réunion de tous ces éléments peut créer un climat de tension extrême ou l'entreprise a besoin d'être rassurée, encouragée pour se présenter sous son jour normal. Une telle ambiance peut toutefois mener à des situations cocasses, ou l'auditeur souhaitant faire de l'humour, pour détendre l'atmosphère, et pris au sérieux : par exemple, à la suite d'une question anodine de l'auditeur sur la protection des archives contre l'attaque des souris, on a vu une secrétaire courir acheter de la mort aux rats à l'épicerie du coin et la mettre en place dans les armoires. La conséquence de cet humour, mal compris, sera une image de maniaquerie, pinaillage de l'auditeur, et donc de l'AFAQ.

⇨ *La gestion du temps entre travail documentaire en salle et discussions sur le terrain*

L'auditeur est partagé entre une exigence d'examen des documents présentés, et la vérification de l'application des procédures sur le terrain. Il est soumis sur ce point à des contraintes de temps, mais aussi à des contraintes d'ordre plus subjectif : il s'agit de ne pas frustrer l'ensemble d'un atelier que l'on ne serait pas venu visiter, et surtout interroger ; les opérateurs sont généralement très fiers de pouvoir exposer leurs tâches à un regard extérieur, de montrer à leurs chefs la bonne application à la lettre des procédures.

L'auditeur qui ne s'intéresse qu'aux systèmes documentaires, peut susciter deux réactions opposées : certaines entreprises seront peu satisfaites, mais contentes du peu d'intérêt affiché par l'auditeur pour son activité par rapport aux efforts fournis, d'autres, soumises à une très forte pression de leurs clients, seront contentes de pouvoir se limiter à la mise en place d'une façade pour l'obtention du certificat.

De façon générale, la critique de s'intéresser plus particulièrement aux documents papier est une critique souvent faite aux auditeurs. Il est néanmoins vrai que, d'une part, beaucoup de choses peuvent ressortir d'une façade papier et que, d'autre part, il est plus facile de faire une critique objective sur un papier incomplet, que d'exprimer une impression générale vague, où l'on sent que l'entreprise n'est pas tout à fait au niveau de la norme.

Il est cependant indiscutable que la limitation de l'audit à l'examen du système documentaire, ne peut garantir la conformité de l'organisation interne aux normes, et qu'une telle pratique décrédibilisera le certificat très rapidement.

⇨ *L'interprétation des normes*

Les normes ne sont pas toujours faciles à interpréter, en particulier dans de nouveaux domaines, comme les services, les transports...L'attitude des auditeurs peut alors être très différente devant plusieurs possibilités d'interprétation : certains seront tolérants, accepteront la version de l'entreprise, si elle leur semble nette ; d'autres, moins ouverts, imposeront leur propre vision, et pourront même parfois aller au-delà des normes, en imposant leur propre vision de l'assurance-qualité, supprimant alors tous droits de réponses à l'audité.

D'autre part, chaque auditeur n'accorde pas la même importance à chaque article des normes. Cela peut se traduire, soit par la différence de temps accordée à l'inspection des différents points lors de l'audit, soit par le classement des éventuels manquements au respect de la norme, en remarques écrites ou orales qui ne figureront pas dans le rapport, ou en non-conformité.

Malgré une grande disparité des auditeurs, l'AFAQ se heurte à la résistance des entreprises pour améliorer la situation et combattre les abus : les entreprises ayant eu affaire à des auditeurs dont elles n'ont pas été satisfaites, préfèrent se taire, soit pour ne pas décrédibiliser leur certificat, soit par peur de retomber néfastes de la part de l'AFAQ.

Cependant, de façon générale, la certification, par l'intermédiaire de l'AFAQ, ou tout autre organisme de certification, est ressentie comme une garantie de neutralité des interventions. Malgré les critiques, souvent liées au caractère passionnel des enjeux commerciaux, directement liés aux résultats de l'audit, les auditeurs sont reconnus professionnels, compétents et efficaces.

II.4. Le coût de la démarche

a) Les coûts

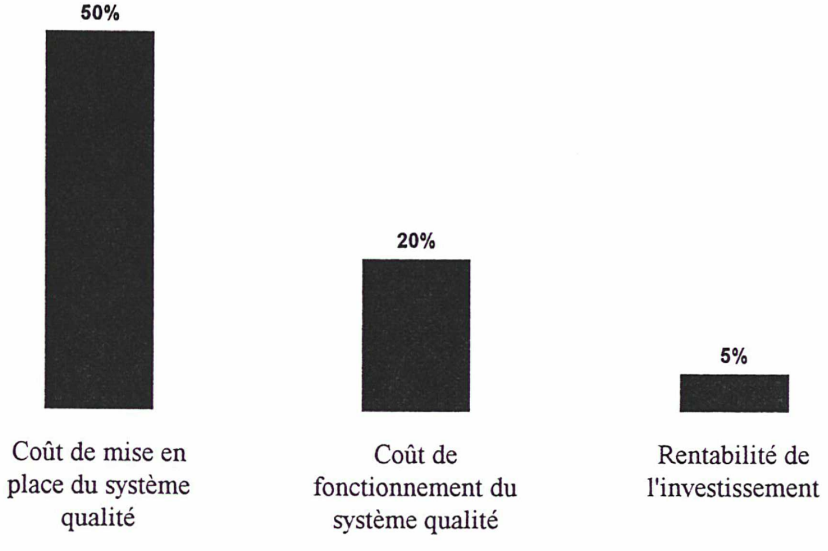
Le paragraphe précédent donne approximativement les tarifs des prestations AFAQ. Le coût de la certification elle-même auprès de l'organisme certificateur ne représente cependant rien par rapport au coût total de la démarche nécessaire pour atteindre la conformité aux normes (mise en place des méthodes, rédaction des procédures...). Que l'on s'implique dans une véritable démarche en profondeur pour améliorer le fonctionnement interne de l'entreprise et optimiser les méthodes de travail, ou que l'on fasse appel à un consultant extérieur pour présenter une belle façade à l'auditeur (démarche souvent très onéreuse et sans intérêt), les coûts sont généralement très élevés, soit en dépenses extérieures (services de conseils, étalonnage des instruments de mesure...), soit en temps consacré à la restructuration nécessaire.

Plusieurs sondages, interviews d'industriels ont donné les chiffres moyens d'investissement total nécessaire pour obtenir la certification : pour les petites entreprises (effectif compris entre 50 et 150 personnes, chiffre d'affaires compris entre 40 et 80 millions de francs), l'investissement varie entre 1 et 2 millions de francs suivant le travail à réaliser. Cependant, plus l'entreprise a une taille importante, plus les coûts de préparation et de fonctionnement d'un système d'assurance-qualité décroissent. Si le coût de mise en place dépasse 10 000 francs par personne pour une entreprise de taille inférieure à 100 personnes, ce coût est inférieur à 1 000 francs par personne pour les entreprises de plus de 500 personnes. Le coût de maintien en fonctionnement passe quant à lui de 5 000 francs par personne à 2 000 francs par personne.

En moyenne le coût de maintien d'un système d'assurance-qualité représente 0,4 % du chiffre d'affaire et le coût de mise en place 0,8 % (pourcentage multiplié au moins par deux dans les petites entreprises).
Les principales affectations de ces dépenses sont les suivantes :

- définition des nouvelles procédures, formalisation des anciennes ;
- analyse de l'existant ;
- formation générale à la qualité, poste le plus lourd pour les entreprises entièrement novices dans le domaine.

On constate une méconnaissance assez grande des coûts et des délais de la procédure. L'absence généralisée de devis et de cahiers des charges avec un calendrier précis des objectifs rend très difficile l'estimation du coût des opérations et conduit à un dépassement quasi systématique des budgets prévisionnels alloués.

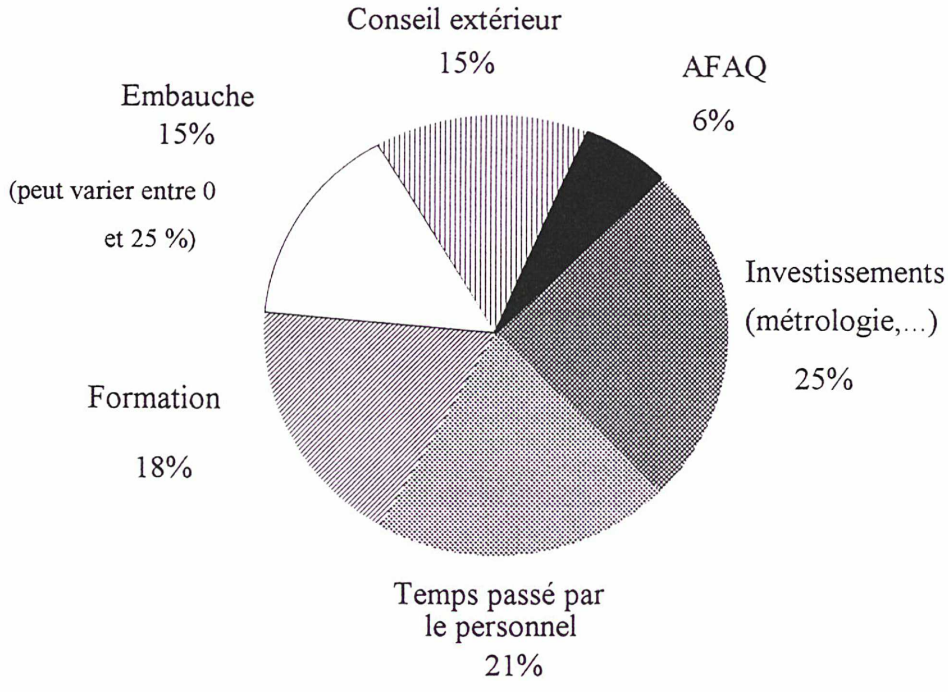


Les PME engagées dans une démarche de certification en connaissent-elles les coûts ? (% de oui)

Il semble néanmoins que l'ensemble de la démarche de certification coûte en moyenne de l'ordre de 1 à 2 % du chiffre d'affaires. On note cependant un effet d'échelle très important : l'ordre de grandeur est bien inférieur pour les entreprises de plus de 100 personnes et supérieur pour celles de moins de 20 personnes. Le coût peut même aller jusqu'à 10 % du chiffre d'affaires annuel lorsque l'acquisition d'importants moyens de métrologie ou l'intervention très longue d'un consultant extérieur est nécessaire.

En ce qui concerne le maintien d'un système d'assurance qualité, on ne dispose pas aujourd'hui de suffisamment de retour d'expérience pour chiffrer son coût, qui est par ailleurs rarement évalué. Une estimation semble cependant être de l'ordre de 200 000 francs pour une entreprise de 50 personnes.

Bien que la répartition des dépenses engendrées par la mise en place d'un système d'assurance qualité varie sensiblement avec les entreprises, en particulier au niveau des investissements matériels et de l'embauche, une décomposition moyenne approximative du coût de la démarche a pu être établie :



Poids relatif des différents postes de dépense liés à la certification

Pour ce qui est des délais, ceux-ci s'échelonnent de 18 mois à quatre ans depuis l'initialisation de la démarche jusqu'à l'obtention du certificat. Ils dépendent essentiellement de la situation initiale et des ressources mises en oeuvre.

Néanmoins, une réussite rapide est systématiquement associée à une volonté affirmée et une implication forte de la direction dans le projet.

b) Les financements possibles

De façon générale, les entreprises à caractère industriel en situation financière saine, de moins de 500 personnes et non contrôlées par une entreprise de plus de 500 personnes peuvent bénéficier d'aides substantielles pour mener à bien leur démarche :

⇨ *Diagnostic qualité*

Les FRAC (Fonds Régionaux d'Aide au Conseil) peuvent en effet prendre en charge jusqu'à 80 % du coût d'un diagnostic qualité dans le cadre d'une intervention limitée à cinq jours avec un plafond de subvention de 25 000 francs.

⇨ *Mise en place d'un système d'assurance qualité*

Ensuite, si l'entreprise souhaite faire appel à un cabinet conseil pour l'assister dans la mise en place d'un système d'assurance qualité, les FRAC permettent de financer jusqu'à 50 % du coût de l'intervention avec un plafond de subvention de 200 000 francs.

⇨ *Recrutement d'un responsable qualité*

L'aide au recrutement de cadres (ARC) couvre jusqu'à la moitié du coût d'un cadre qualité pendant la première année (salaires et charges sociales), avec un plafond de subvention de 200 000 francs.

⇨ *Programme de formation à la qualité*

Si l'entreprise souhaite engager un programme de formation à la qualité, elle peut bénéficier d'un Engagement de Développement de la Formation Professionnelle (EDFP), qui peut prendre en charge de 30 à 70 % du coût de la formation.

Pour connaître les critères précis d'éligibilité et les règles de prise en compte propres à chaque région et savoir comment bénéficier de ces aides, les entreprises peuvent s'adresser directement aux services de leur région (Directions Régionales de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE), Chambres Régionales de Commerce et d'Industrie, Préfectures,...). Les entreprises cependant ne connaissent pas toujours les offres qui leur sont faites. La multitude des fonds d'aide différents ayant chacun ses règles propres de distribution les effraient; certaines craignent de se perdre dans le méandre des démarches, d'y consacrer beaucoup de temps pour ne rien obtenir. Ne bénéficient alors de l'ensemble de ces aides qu'une minorité privilégiée bien orientée.

III. LES LIMITES D'UNE SOUMISSION PASSIVE

III.1. Problème de communication

La démarche de sensibilisation à la qualité a été menée mal positionnée par rapport aux intérêts des entreprises françaises : une mauvaise coordination entre donneurs d'ordre, pouvoirs publics et organismes professionnels a amené la diffusion de messages très différents et a engendré une incompréhension générale. Face à une idée de complexité largement répandue, face aux échos parfois contradictoires qui les atteignent, les entreprises et plus particulièrement les PME se perdent. Ces dernières confondent DRIRE, AFAQ, MFQ,... et attendent un message unique, clair et cohérent de type retour sur investissements, un message où les préoccupations des chefs d'entreprises seraient prises en compte. Ce message ne leur parvient cependant pas. Résulte de cette cacophonie ambiante autour de la certification l'instauration d'une image assez négative du concept d'assurance qualité où seules quelques idées se sont imposées. Deux idées majeures illustrent en effet la perception de la qualité par les entreprises:

⇨ la qualité coûte cher et ne rapporte rien. Sur ce point, on accuse souvent l'AFAQ d'être trop onéreuse, mais différentes enquêtes menées ont montré que le coût des prestations de l'organisme certificateur ne représente jamais plus de 10 % du coût total de la démarche. Alors pourquoi tant de critiques ! Surgit ici un des aspects du problème de communication: l'AFAQ est assimilé à un service public, dont les prestations devraient être gratuites. Les sommes versées à l'AFAQ sont de ce point de vue ressenties comme un impôt, injustifié par ailleurs puisque obtenu en cherchant à améliorer la compétitivité de l'industrie française.

⇨ les normes sont compliquées et mal adaptées aux petites entreprises. Les PME n'y voient qu'un phénomène de mode lancé par les grands groupes en mal d'idée nouvelle pour animer leurs trop grandes "troupes".

Ces idées émanent directement du mode de transmission du message largement diffusé par le bouche à oreille entre PME, processus où l'on ne retient que les critiques.

a) Des entreprises désorientées

Devant les divers échos qui leur parvenaient, les entreprises ont essentiellement écouté celui des grands donneurs à la pression desquels elles sont continuellement soumises. L'initiation du mouvement actuel vers la qualité revient ainsi aux donneurs d'ordre. Ceux-ci ont alors demandé à leurs fournisseurs de s'intéresser aux référentiels d'assurance qualité et de s'y conformer. Pour les inciter à accélérer leur démarche, ils n'ont évoqué que deux conséquences essentiellement tournées vers leurs intérêts personnels:

⇨ le certificat permettra la sélection rapide des fournisseurs et figurera rapidement en tant qu'exigence des appels d'offre éliminant ainsi les éventuels récalcitrants.

⇨ le certificat assurera d'autre part aux clients un produit de qualité constante, dans les délais et tolérances convenus.
⇨ le certificat évitera la répétition d'audit dans les ateliers du sous-traitant induisant ainsi la possibilité de réduire les "armées d'auditeurs" des clients. Cela apportera en retour une économie de temps pour la PME

La démarche de certification a été ainsi présentée comme une démarche essentiellement commerciale pour améliorer les rapports avec les clients et obtenir l'accès à des marchés fermés aux concurrents. Les véritables enjeux économiques n'étaient exposés nulle part, personne ne les évoquaient. Personne n'y croyait-il donc ? Ne parvenaient aux entreprises que des échos concernant les coûts "exorbitants" de la démarche auxquels aucun gain interne réel ne pouvait vraisemblablement être associé. Ne pouvant s'agir d'un investissement rentable pour les années à venir, les dépenses étaient alors associées à des dépenses essentiellement externes comme des dépenses de communication ou de publicité.

b) Soumission des PME sous la contrainte

Cette vision à sens unique n'a pas vraiment convaincu les entreprises. Elles n'y ont vu qu'un service supplémentaire qui allait entraîner des coûts supplémentaires. Le discours diffusé n'était en rien un discours où le chef d'entreprise pouvait retrouver ses centres de préoccupations. D'autre part, la qualité semblait demeurer l'apanage des grands et les PME regardant cela de loin ne lui attribuaient que peu d'intérêt. Cela ressemblait plutôt à un caprice que seuls les puissants pouvaient s'offrir. Cependant malgré cette image négative, l'insistance des clients, les menaces exprimées selon lesquelles les prochains appels d'offres comprendraient des clauses éliminatoires en cas d'absence de certificat amènent petit à petit les industriels, chefs de PME, même extrêmement réticents, vers la certification. Ce bras de fer déséquilibré où la puissance des clients rois s'oppose à une multitude de fournisseurs soumis à une concurrence souvent rude, a alors assuré l'amorce du mouvement vers l'assurance qualité et contribue encore aujourd'hui au large engouement pour la certification. Cependant cette mise en conformité avec les normes ISO 9000 sous la contrainte est à l'origine de beaucoup de difficultés, malentendus,... auxquels se heurtent aujourd'hui les entreprises au cours de leur processus de certification et après l'obtention de leur certificat.

On peut toutefois se demander si une présentation plus objective de la démarche aurait eu le même succès. Qui aurait cru en effet au message suivant : "Entamez une démarche d'assurance qualité, c'est très long, c'est un investissement lourd, de longue haleine, mais ayez la foi, les bénéfices dépasseront vos espérances." ?

c) Diffusion d'une image de complexité

Les normes véhiculent une image de grande complexité. On les croient mal traduites, illisibles, mal adaptées aux PME. Toutes ces idées communes sont en grande partie fausses, les normes ne sont qu'une concentration de principes de bon sens, mais dont la mise en pratique implique une sérieuse remise en question des modes de fonctionnement actuel de l'entreprise.

De plus, on ne parle aux entreprises que des normes ISO 9001 et ISO 9002, très complètes, dont le suivi ne peut se faire du jour au lendemain, et qui font obligation de résultats sans en donner les moyens. La norme ISO 9003 est considérée de ce côté, malgré sa récente amélioration, comme un référentiel au rabais.

Personne n'évoque cependant la norme ISO 9004 qui est peut-être la plus importante. Elle donne en effet les moyens d'avancer vers la conformité, avec les points des normes ISO 9001, 2 ou 3. Ces dernières, ne font que présenter, pour l'extérieur, les clients par exemple, le référentiel auquel on décide de se conformer.

III.2. Conséquences

a) L'apparition de systèmes très lourds

⇨ *les dangers de la certification coûte que coûte*

Le message initial, adressé aux entreprises, était le suivant : "certifiez-vous, ou vous allez disparaître dans très peu de temps !". De peur de voir leurs carnets de commandes fondre au profit de leurs concurrents, certaines PME se sont précipité vers la certification, sans même réfléchir. Chacune souhaitait obtenir la certification le plus vite possible, de la manière la plus sûre possible.

Les entreprises, ainsi très vulnérables, ont été largement trompées : la peur de l'échec, de l'audit supplémentaire, a engendré la mise en place de systèmes très lourds, imparables face à la norme, mais très difficiles à gérer; cette peur irraisonnée a conduit les entreprises à la surenchère, au trop de qualité, leur faisant oublier toutes notions de rentabilité économique : certaines PME ont ainsi libéré des budgets colossaux par rapport à leur activité habituelle, sans la moindre étude de coûts et de retours sur investissements et se sont trouvées ensuite confrontées à des situations financières catastrophiques.

⇨ *Les risques de la certification*

Une première lecture de la norme peut laisser imaginer que son application induit nécessairement une organisation lourde, très procédurière. Elle effraie par l'impression qu'elle donne d'un fonctionnement rigide.

La souplesse que les entreprises aiment à entretenir, en apparence, pour assurer une plus grande réactivité, face à une demande soudaine, mais en réalité pour se rassurer par la répartition diffuse des tâches et des responsabilités, ne semble plus pouvoir se justifier. De là est parti l'émergence d'un vent de panique, provoqué par la peur de ne pas trouver sa place dans une organisation trop claire, trop rigide, de ne plus pouvoir créer, innover...

Ces risques sont plus ou moins grands selon la manière d'aborder la démarche de certification de l'entreprise, ou/et selon la lecture des normes par les organismes certificateurs.

Une lecture littérale au premier degré, engendre, effectivement, la mise en place d'un système documentaire extrêmement lourd, dont le suivi implique une organisation très procédurière. Toutes les activités de l'entreprise doivent être en effet documentées. La subordination de toutes modifications, si minimes soient-elles, au remplissage d'une série de formulaires, à la mise en conformité de l'ensemble des procédures, liées de près ou de loin à la modification proposée, ainsi que celles des procédures faisant simplement référence aux procédures modifiées... freinent toutes évolutions, et bloquent tous processus d'innovation.

Or, en France, le message général perçu par les entreprises, a effectivement conduit à une lecture très littérale des normes, pour éviter toutes discussions d'interprétation éventuelle avec l'organisme certificateur, et assurer ainsi l'obtention du certificat du premier coup, sans débat possible. Cela a parfois conduit aux effets néfastes suivants :

- déresponsabilisation des salariés qui se cachent derrière trop de procédures qu'ils n'ont même pas élaboré; le consultant s'en est chargé;
- tarissement de l'innovation dans une organisation trop rigide;
- non application des procédures après la certification. La perception de cette dernière comme un but en soi peut conduire rapidement, après le passage de l'examen, à la désintégration de l'organisation.

Heureusement, ces risques réels ne se sont pas toujours révélés aussi cruellement au sein des entreprises. Les entreprises ont généralement su recadrer rapidement leur conception de la démarche pour éviter le pire. En réalité, la norme n'induit par elle-même aucune forme d'organisation. Il s'agit simplement d'assurer que la politique qualité choisie soit "comprise, mise en oeuvre, et entretenue à tous les niveaux".

La qualité est donc garantie, non pas par la contrainte et la multiplication inutile de procédures déresponsabilisantes, mais par l'adhésion en profondeur de tous les acteurs de l'entreprise. Les procédures doivent être comprises dans leur sens, mais aussi dans leur nécessité, pour assurer la fiabilité du système et sa longévité. D'autre part, il est nécessaire d'insister sur le caractère vivant de l'organisation qui doit évoluer, se modifier,et suivre les exigences du marché.

La hiérarchie doit responsabiliser chacun sur son problème, sur son poste de travail, non pas pour le rendre coupable des éventuels incidents dont il serait l'origine, mais pour lui accorder la reconnaissance liée à son travail.

On perçoit par ces quelques pistes de lecture plus approfondie des normes, au-delà des idées préconçues de rigidité et de procédure, que la mise en conformité à un référentiel ISO 9000 peut engendrer une organisation rigoureuse, associée à une dynamique qui garantit la fiabilité du système dans la durée, par l'adhésion totale de l'ensemble des acteurs.

Un juste équilibre est donc à trouver entre deux illusions opposées en matière de qualité : celle du formalisme absolu, qui consiste à croire que l'on peut tout codifier, et que tout ce qui est écrit sera appliqué, et celle de la libre initiative absolue, qui consiste à croire que la seule motivation, associée à la compétence, permet de résoudre tous les problèmes. Il s'agit donc à la fois de mettre en place une grande rigueur de travail, indispensable dans tous

les cas, et éviter les lourdeurs inutiles, de façon à préserver la motivation des personnels et une grande souplesse d'adaptation. Seule, une telle démarche pourrait effectivement donner confiance dans la qualité, par la confiance dans le processus qui la crée. En l'absence d'une fiabilité du système, assuré par l'adhésion de tous, on risque de mettre en place une certification sans lendemain, inadaptée, que l'on ne saura maintenir.

b) Difficultés rencontrées

La liste suivante présente les principales difficultés dans l'ordre d'importance, telles que les ressentent les entreprises.

1- manque de temps et de disponibilité des hommes	75 %
2- problèmes culturels (besoin de formation, traditionalisme,...)	70 %
3- difficultés techniques (formalisation de l'existant, compréhension de la norme,...)	45 %
4- implication de la direction	40 %
5- coût	20 %
6- manque d'information	12 %

Des discussions plus approfondies avec les entreprises permettent néanmoins de comprendre les mécanismes d'apparition de ces problèmes, et de s'apercevoir que, dans la réalité, le contenu et l'importance de ces différents points, diffère sensiblement du discours affiché. En fait, le manque d'information semble être au coeur du problème, soit comme source directe des difficultés, soit comme élément "exacerbant".

La présentation de la certification comme une démarche essentiellement commerciale n'a pas incité les PME à se former. L'ignorance parfois totale de certains dirigeants des PME sur les concepts des normes ISO 9000 est à l'origine de la plupart des difficultés, ou problèmes rencontrés lors d'une démarche. En effet, l'absence de "culture qualité", culture contraire à la culture française classique, constitue l'obstacle premier à surmonter. Le rôle premier de la Direction Générale est en effet, dans une démarche d'assurance qualité, d'insuffler un esprit nouveau dans l'entreprise, un esprit d'ouverture, d'initiative et de responsabilité.

⇨ *Obstacles humains au changement*

La nature humaine est généralement méfiante, voire hostile vis-à-vis des nouveautés. Dans le cas de la qualité, plusieurs éléments ont renforcé cette hostilité naturelle :

- chaque employé entend dire, lit dans les journaux, que l'assurance qualité constitue une véritable révolution, que c'est très compliqué : il prend peur et se braque ; il ne

souhaite pas s'investir dans une démarche qui lui demandera un certain effort et dont il ne comprend pas l'intérêt ;

➢ le mot qualité prête à confusion. Chaque employé, et plus particulièrement les opérateurs âgés, sont généralement fiers de leur travail, l'effectuent avec confiance et foi depuis des années, et voient dans une démarche d'assurance qualité la mise en doute de leurs compétences.

Avant même toute action, le terrain apparaît donc particulièrement hostile ; le contexte peut ne pas s'améliorer lors du développement de la démarche si aucune sensibilisation de fond n'est effectuée. Apparaissent en effet de nouveaux obstacles lorsque les préceptes des normes commencent à être appliqués :

➢ le passage à l'écriture se heurte à la forte tradition orale, largement répandue dans les petites entreprises. Les "anciens" ne voient pas l'intérêt d'écrire ce qu'ils ont toujours fait, et craignent de perdre ainsi leur savoir-faire, de pouvoir ensuite être licenciés du jour au lendemain au profit d'un jeune ;

➢ le traditionalisme de l'encadrement voit dans la norme ISO 9000 la transmission des responsabilités au niveau des opérateurs et la sclérose du système avec, pour conséquences, la réduction de leur champ d'initiative ;

➢ les opérateurs, à qui l'on demande de contrôler leurs propres activités, refusent de signer ou d'écrire sur les fiches de suivi ou de contrôle, pour deux raisons principales : d'une part, il s'agit d'un travail supplémentaire, justifiant une augmentation qu'on leur refuse ; d'autre part la signature pourrait être utilisée en cas de problème dans une éventuelle recherche de coupables.

⇨ *Manque d'information à l'origine d'une faible implication de la Direction et ses conséquences*

Une absence totale de culture qualité, dans les PME plus particulièrement, se révèle chez les chefs d'entreprises, rarement informés sur les tenants et aboutissants d'une démarche de certification. Les dirigeants conçoivent souvent la démarche comme l'acquisition d'un papier à montrer au client. Ils ne connaissent que vaguement la finalité réelle de l'opération et les bénéfices à en attendre. Lorsqu'ils en ont été informés, ils en sont rarement convaincus. Tel Saint Thomas qui préfère voir avant de croire.

Les consultants et les responsables assurance qualité ont beaucoup de mal à impliquer les Directions Générales et à les motiver. Les dirigeants classiques sont en effet réticents à fixer leurs responsabilités, à déléguer des responsabilités à leurs collaborateurs. D'une implication parfois faible de la Direction, résulte un repos entier sur le consultant, considéré comme le spécialiste. C'est à lui que l'on confie la rédaction des procédures, lui qui ne connaît pas l'entreprise !. Une implication faible de la Direction induit alors une absence de motivation des employés, qui ne semblent même pas concernés par la rédaction des procédures qu'ils appliquent tous les jours.

⇨ *Le manque d'information induit des problèmes de temps et de coût*

➢ le délai nécessaire à la mise en place d'un système d'assurance qualité est souvent inconnu au départ, conduit alors à une période de découragement, qui s'ajoute aux différents facteurs de démotivation. Le Directeur Général et l'ensemble des employés, même dotés de très bonne volonté, auront du mal à s'impliquer dans le temps ;

➢ le manque d'information initiale sur les coûts induit de graves lacunes : il n'y a généralement aucun suivi budgétaire, pas de vision globale : pas de cahier des charges, de programmes précis avec des points clés. Ces errements conduisent nécessairement à des pertes de temps et d'argent ;

➢ les entreprises ne comprennent pas bien les principes de la démarche lorsqu'elles décident de l'adopter. Ainsi les premiers articles de la norme qui exigent la fixation d'objectifs précis est interprétée de manière très vague : "notre but est d'améliorer la qualité générale de notre organisation de façon à garantir la satisfaction de nos clients". Cette phrase classique trouve sa place dans la plupart des manuels qualité. La méconnaissance des enjeux réels de l'assurance qualité éclipse ainsi l'élaboration d'objectifs chiffrés clairs et d'un système de suivi permettant d'évaluer la progression et les gains déjà obtenus. L'absence de moyens de mesures rend difficile le contrôle budgétaire e la démarche, et conduit systématiquement à des dépassements des éventuelles prévisions. Nous verrons en effet dans la partie sur les coûts que, dans la plupart des cas, aucun budget prévisionnel n'est établi, et lorsque ceux-ci existent, ils sont systématiquement dépassés.

➢ Enfin, le manque d'information se traduit également par une méconnaissance des procédures d'aides existantes, des organismes susceptibles de guider les entreprises et de les orienter.

⇨ *Difficultés techniques sous-estimées*

Les difficultés techniques n'apparaissent pas en tête des difficultés affichées, car la formalisation de l'existant sous forme de procédure est trop souvent confiée au consultant. Celui-ci, devant la demande de ses clients, aura alors tendance à fournir un catalogue de procédures préétablies, sans aucun lien avec le caractère propre de l'entreprise. Cela conduit souvent à la mise en place d'un système documentaire irréprochable vis-à-vis de la norme, mais largement superflu, et parfois même difficile à appliquer réellement. Cette situation explique la réaction des entreprises par rapport au contenu technique de la norme et des difficultés induites. Elle s'exprime sous forme de critiques de la norme : trop de procédures, de paperasserie ; se retrouvent ici les dangers d'une lecture trop rapide ou erronée des normes.

Généralement, du moins dans les premiers temps, l'entreprise n'ose même pas appréhender la norme. L'image préconçue de complexité associée à la norme décourage l'entreprise qui n'ose même pas la lire.

c) Le rôle du consultant

Le positionnement du message dans une optique essentiellement commerciale a joué en faveur des consultants: en présentant la certification comme une course vers un diplôme indispensable à exhiber aux clients, les entreprises ont perçu la démarche comme un investissement tourné uniquement vers l'extérieur, sans influence véritable sur le fonctionnement interne de l'entreprise, sans nécessité fondamentale d'implication de l'intérieur. Il semblait alors naturel de confier l'entière gestion d'une telle démarche a un consultant extérieur.

En effet, conçue comme une démarche ponctuelle qui, une fois effectuée, semblait acquise, il n'apparaissait pas justifié d'investir dans la formation du personnel existant, ou dans l'embauche d'un cadre à qui l'on ne saurait pas quoi confier, une fois le certificat acquis. De plus, la gestion actuelle des ressources humains en temps de relative récession économique est une gestion du juste besoin sans superflus : le personnel en place ne dispose pas de temps supplémentaire à consacrer une quelconque formation ou réflexion profonde sur sa manière de travailler.

C'est pourquoi, le marché, très prospère des conseils en qualité s'est développé très rapidement.

⇨ *Vulnérabilité des entreprises face à un nouveau concept*

Les entreprises, effrayées par la menace de perdre tous leurs contrats, perdues devant la multitudes d'échos qui leur parviennent, par les médias, les organismes professionnels ou publics, deviennent particulièrement vulnérables.

L'ignorance totale dans laquelle se trouvent certaines PME vis-à-vis des bases et des principes de l'assurance-qualité, leur supprime tous moyens de défense face aux abus éventuels de consultants extérieurs : les entreprises, capables de lancer un appel d'offres et de sélectionner les offres correspondantes, lorsqu'il s'agit de leurs domaines d'activités propres de leurs spécialités, ne disposent plus des atouts de l'expérience et de la compétence lorsque l'appel d'offres nécessaire touche un domaine qui leur est totalement étranger. Elles se retrouvent dans ce cas dépourvues, ne sachant pas exprimer clairement leurs besoins, ne connaissant généralement pas les prix pratiqués en la matière ; la prudence ou la méfiance ne leur suffiront alors pas à fuir les offres ne leur convenant pas.

⇨ *Abus volontaires et involontaires des consultants*

Les consultants profitent de cette situation de faiblesse des entreprises :

➢ *Des compétences diverses*

Le développement de ce nouveau marché a engendré l'apparition d'une foule d'intervenants, affichant tous une compétence, sans reproche, qu'il leur est cependant difficile de prouver, vu la jeunesse du concept de certification par l'AFAQ.

Certains menaient déjà des missions de conseil analogues (qualité, stratégie...), d'autres ont associé leur expérience industrielle a une formation solide pour offrir des prestations honorables, d'autres, enfin, ont simplement fait preuve d'audace : sans véritables compétences, ne connaissant parfois même pas l'existence des normes ISO 9000 avant l'obtention de leur premier contrat, ceux-ci ont largement profité de l'incompréhension de l'entreprise face au brouhaha extérieur pour masquer leur incompétence. Parmi ces derniers, certains, peut-être par un dernier scrupule d'honnêteté, proposaient des tarifs très bas, conscients de leur inexpérience, d'autres, plus audacieux encore, masquaient leur incompétence par des tarifs élevés, souvent associés à une image d'expertise.

➢ *Culture de la complexité*

Les entreprises attribuent souvent à tort à l'assurance qualité, et plus particulièrement aux normes ISO 9000, un caractère de complexité. Les consultants ont alors eu intérêt à cultiver cet aspect du marché : ils se rendent de cette façon indispensables et peuvent se permettre d'offrir de très belles prestations onéreuses à la hauteur de la complexité du problème. Cela conduit parfois les entreprises à refuser les autres propositions de solutions simples, qu'elles considèrent comme des offres au rabais : elles doutent que celles-ci, trop sommaires ou trop bon marché, puissent les mener à la certification, objectif par trop ambitieux. Les entreprises préfèrent ainsi s'offrir des systèmes d'assurance-qualité somptueux et donc très chers et superflus.

➢ *Placage d'une belle façade*

Enfin, les entreprises conçoivent souvent la certification comme une démarche externe, tournée vers le client, sans connexion véritable avec la production. Il s'agit de passer un examen difficile dont elles préfèrent confier la préparation à un spécialiste sur lequel elles pourront se décharger entièrement. Ce consultant est alors tenté de plaquer un manuel d'assurance qualité et des procédures standard qu'il fournit, identiques à chaque entreprise, à l'organigramme près. La population d'entreprise étant extrêmement variée, il semble néanmoins invraisemblable que les mêmes procédures et manuels d'assurance qualité puissent être adaptés à chacune.

Cependant, tous les torts ne reviennent pas aux consultants : ces derniers sont largement entraînés dans leurs "méfaits" par les clients, ravis de ces belles procédures raffinées, par une démarche facile à laquelle le personnel a consacré un temps minimal.

Certains consultants, conscients de la perversité de la situation, s sont tout de même interrogés : il ne leur semblait pas moral de facturer, et même de facturer cher, une démarche inutile sans lendemain, même si cette dernière répondait aux exigences du client. Ceux-ci ont alors parié sur le long terme, refusant les contrats faciles sans lendemain au risque de perdre une clientèle, et préférant imposer une véritable implication de leurs clients dans la démarche, invitant à une réflexion de fond permettant d'identifier les solutions les plus adaptées, celles qui apporteront les meilleurs résultats en termes économiques.

Ces consultants ne sont cependant pas des enfants de coeur : ils ont fait leur calcul qui s'est révélé gagnant : les clients qu'ils ont conservé leurs sont fidèles ; leur démarche est

réellement effectuée dans une optique de progrès permanent, ce qui permet au consultant de proposer ses services sur une durée plus longue au-delà de la certification.

d) Malentendus avec les clients

La certification est recherchée dans une optique de différenciation commerciale jamais atteinte : les clients réclamaient dans les premières années de l'AFAQ la certification à corps et à cris. Les fournisseurs y ont vu une nouvelle exigence à satisfaire et l'ont donc associée à un coût qu'ils se proposaient alors de répercuter sur le prix final. Il s'agissait de facturer aux clients l'effort supplémentaire que celui-ci demandait.

Cependant, une fois le certificat obtenu, les clients ont refusé e payer plus cher pour la qualité, et, la récession économique étant intervenue entre temps, les clients recommençaient à sélectionner uniquement sur le prix.

Si cette différenciation commerciale n'a pas été obtenue au premier degré, en revanche, des effets inattendus ressortent de la démarche, au niveau de l'organisation et des performances ; cela enlève tu éventuel regret aux PME qui n'ont pas obtenu la reconnaissance espérée de la part de leurs clients. L'avantage concurrentiel est en effet obtenu au deuxième degré par l'amélioration des marges, permettant une plus grande latitude des négociations.

Certaines PME vont pus loin encore dans le changement radical de position vis-à-vis du rapport certification et lient ; une fois le certificat obtenu, elles le cachent à leurs clients, de peur de les effrayer : le certificat risque d'amener à penser que l'entreprise est plus chère, qu'elle répercute sur ses produits le coût d'obtention de la qualité. La tendance à la dissimulation est d'autant plus marquée que le marché est concurrentiel.

III.3. Evolutions actuelles

Aujourd'hui, plus de deux mille certificats ont été délivrés par l'AFAQ et de nombreuses entreprises témoignent de leurs expériences. Ressort de ces multiples échos qui arrivent aux oreilles des entreprises que les normes ISO 9000 détiennent en leur sein des trésors cachés et que la démarche amorcée dans un seul but commercial peut se révéler en réalité très bénéfique sur d'autres plans.

Tous ces témoignages ont contribué petit à petit à une lente évolution de l'image de l'assurance qualité: alors qu'au commencement, le seul but de la démarche était commercial (les dépenses étaient comprises de la même façon que des dépenses de publicité ou de communication à ceci près qu'elles semblaient indispensables à la survie), les entreprises recherchent aujourd'hui de plus en plus une amélioration de l'organisation interne. Nous n'en sommes cependant pas encore à la conception de la Qualité comme un moyen d'améliorer les marges et la rentabilité économique de l'entreprise. Ceci s'explique facilement par la difficulté qu'éprouvent les entreprises à évaluer de manière chiffrée le succès d'une démarche.

IV. APPORTS DE LA DEMARCHE

IV.1. Le point de vue des entreprises

Cette synthèse sur les attentes et les résultats a été réalisée, d'une part, grâce aux témoignages recueillis lors de rencontres individuelles, et, d'autre part, grâce à la réunion de différentes enquêtes menées au niveau régional par des cabinets de conseil, des organismes professionnels, ou, à l'initiative des DRIRE, CCI, et conseils régionaux. La liste des enquêtes est donnée en annexe.

La cohérence de l'ensemble des résultats des enquêtes donne une certaine validité aux conclusions assurant une bonne représentativité de l'échantillon considéré. En effet, malgré une très grande diversité des terrains d'étude, aussi bien au niveau géographique que sectoriel, les enquêtes convergent vers des résultats similaires.

a) Les attentes

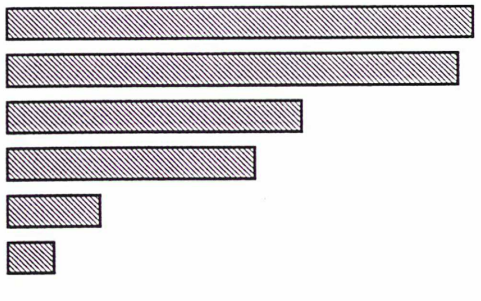
Les attentes des entreprises rejoignent les motivations qui les ont amenées vers la démarche d'assurance qualité (cf. paragraphe II.1.b). Elles sont conformes aux échos que celles-ci ont entendus : il s'agit d'une démarche essentiellement commerciale, les clients réclament la certification, souhaitant bénéficier de l'assurance qu'elle fournit : "le produit ou le service satisferont les besoins exprimés relatifs à la qualité". (spécifications techniques, délais, coûts, échéanciers de paiement,...). Ils pourront alors se servir du certificat comme moyen de sélection rapide, commode et objectif, et pourront ainsi supprimer les audits qu'ils avaient l'habitude de mener systématiquement chez leurs fournisseurs, pour vérifier l'aptitude de ces derniers à fournir les produits et prestations demandées.

Ainsi, le message général qui parvenait aux oreilles des entreprises, et plus particulièrement des PME, les incitait à attendre de la démarche deux effets principaux :

- ne pas être éliminé des appels d'offres et obtenir ainsi un avantage concurrentiel indispensable à la survie ;
- être soulagé du pénible poids d'une accumulation d'audits variées des divers clients.

De ces deux promesses, seule une a été retenue comme réellement incitative par les entreprises, celle liée directement à la survie, comme le montre le graphique suivant qui indique par ordre d'importance ce qu'attendent réellement les entreprises de leurs démarches.

Qu'attendent les PME ?



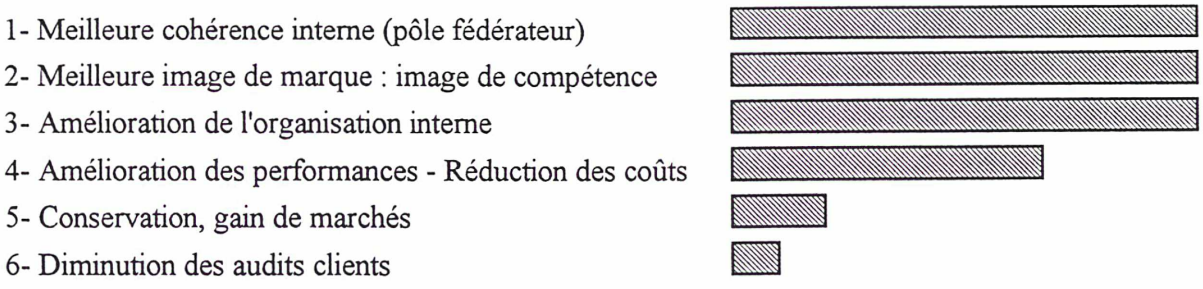
Le deuxième point, en revanche, n'est absolument pas suivi : les entreprises, malgré l'expression de plainte, ne cherchent pas à réduire le nombre d'audits qu'elles subissent. Elles adoptent à ce sujet une attitude ambiguë : bien que parfois submergées par un nombre croissant d'audits, elles sont cependant heureuses d'accueillir leurs clients, fières par exemple de montrer leurs investissements, ou de présenter un nouveau collaborateur. L'occasion de nouer des relations personnelles avec les clients est en effet rare, l'audit est une opportunité qu'il ne faut pas négliger.

Enfin, malgré une idée largement répandue, l'assurance qualité n'est pas utilisée au premier abord comme un moyen de motiver une entreprise en ces temps de récession économique.

b) Les résultats

Le graphique suivant donne les résultats constatés ou attendus par les entreprises, largement avancées dans leurs démarches d'assurance qualité.

Qu'obtiennent-elles ?



La constatation la plus frappante est le décalage de ces résultats avec les deux attentes initiales :

⇨ *Les aspects commerciaux*

Les aspects commerciaux, perçus comme essentiellement externes au fonctionnement de l'entreprise, s'éclipsent devant des effets internes de la démarche. La conservation de marchés ne se place que loin derrière, dans le palmarès des résultats. Cependant, il est intéressant de rapprocher la recherche d'un atout concurrentiel du deuxième résultat perçu, à savoir l'amélioration de l'image de marque et, en particulier, le développement d'une image de compétence auprès du client. En effet, même si cela ne semble pas apporter directement de contrats en ces temps de crise, cela permet de consolider la relation clients-fournisseurs, de rassurer, et ainsi de fidéliser son client pour les prochaines années de prospérité.

D'autre part, la considération des clients répond à un besoin de reconnaissance de la PME, généralement fière de sa démarche. De cette reconnaissance n'en résulte pas moins une attente sous-jacente de futurs contrats, même si l'entreprise n'ose l'exprimer ainsi.

Il reste cependant vrai que les contrats apportés par un certificat restent limités, et que la fidélisation des clients est liée à une multitude de facteurs dont la réalisation d'une démarche assurance qualité peut faire partie. Si l'on ajoute la raréfaction des contrats dans la conjoncture économique actuelle, on comprend que le résultat "gain de marchés" ne peut être bien placé dans un classement des résultats obtenus.

⇨ *Les audits*

Les entreprises n'attendaient pas de leur démarche une diminution du nombre d'audits de la part de leurs clients. Elles auraient dû cependant l'obtenir, suite à l'engagement d'un certain nombre de donneurs d'ordres, de reconnaître l'audit AFAQ comme au moins équivalente à la partie organisation de leurs propres audits.

La plupart des entreprises n'ont rien constaté : les audits se perpétuent indéfiniment et ne semblent pas s'alléger ; au contraire, les clients deviennent presque plus exigeants devant une entreprise certifiée, empressée de montrer ses capacités

⇨ *Amélioration des performances et de l'organisation interne*

L'ensemble de ces résultats, liés à l'amélioration des performances internes de l'entreprise, se situe principalement au coeur même de l'entreprise, montrant de façon nette le déplacement des attentes externes vers les résultats essentiellement internes. La démarche d'assurance qualité conduit, lorsqu'elle est menée intelligemment, à une modification en profondeur du fonctionnement de l'entreprise.

Au niveau de l'organisation, l'impact le plus fréquemment ressenti est celui d'une meilleure circulation de l'information qui devient alors plus accessible et fiable. La conséquence de cette meilleure transparence de l'information est la sauvegarde du patrimoine. Elle peut induire également une clarification des relations clients-fournisseurs par une meilleure traçabilité des produits.

En ce qui concerne l'amélioration des performances et la réduction des coûts, les entreprises restent plus floues. La raison de cette gêne ou timidité apparente est le manque de moyens que les PME se sont données pour évaluer les économies de façon précise. La comptabilité analytique est effectivement largement absente des PMI. Cependant les entreprises ressentent l'amélioration de leurs marges et découvrent ici encore l'obtention d'un avantage concurrentiel par la détention d'une plus grande latitude de négociations.

⇨ *Pôle fédérateur*

L'assurance qualité, seule, engendre difficilement l'adhésion instantanée de l'ensemble du personnel. L'affichage des suivis de performances, la sensibilisation ne suffisent souvent pas à maintenir une motivation dans la durée. La certification, en revanche, devient un remarquable pôle fédérateur : les employés se regroupent, forment une équipe, y cherchent à gagner, à réussir une épreuve délicate.

Toutefois, la motivation tente à s'estomper, une fois le certificat obtenu. Le travail a produit ses fruits, et chacun se soumet aux procédures qui le concernent, assurant ainsi son

contrat. Mais il ne se sent plus intégré dans une équipe engagée dans un même bateau vers un objectif commun ; cela tient souvent au fait que, malgré le premier article de la norme, aucune politique qualité, claire et précise, avec des objectifs chiffrés, des dates et des délais d'obtention, n'est réellement établie.

Les grandes entreprises ont, malgré tout, chercher à utiliser la certification comme un moyen de motiver un personnel désabusé, inquiet devant les fréquents plans de licenciement.

IV.2. Les résultats statistiques

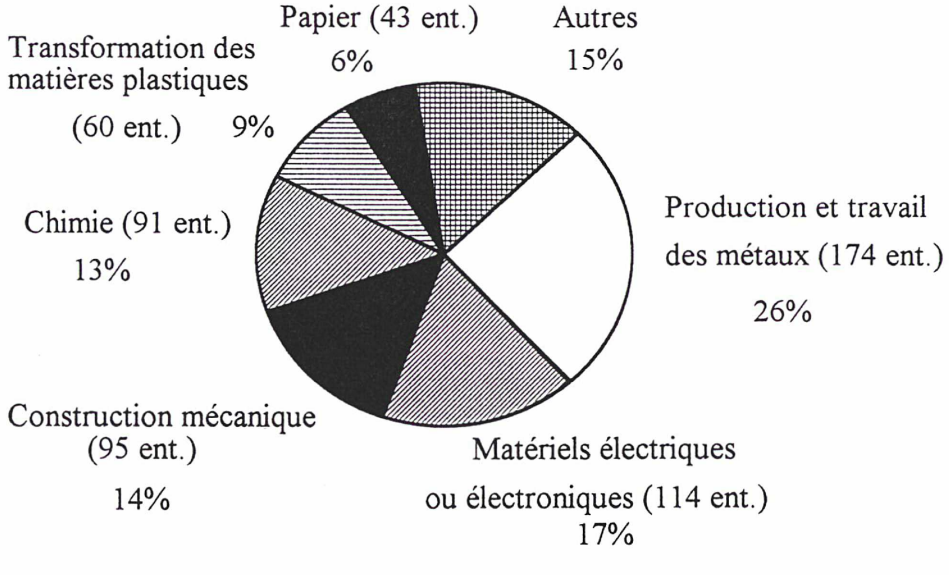
Les résultats exprimés ci-dessus sont exprimés de manière très qualitative, parce que les entreprises sont mal armées pour chiffrer de façon quantitative des résultats. Pour chiffrer de manière quantitative ces résultats, il faut en effet pouvoir comparer la situation, après et avant la certification ; or, la situation avant la certification est rarement évaluée.

Néanmoins, la motivation que l'on peut considérer comme un résultat très qualitatif, se traduit par une réduction des accidents du travail, par une réduction de l'absentéisme, par une meilleure productivité par poste de travail et heures passées.

Cette partie présente une toute autre approche de mesure des effets de la certification, une approche statistique : il s'agit de comparer les caractéristiques de la population des entreprises certifiées, à celles de la population totale des entreprises.

L'étude a été faite sur l'ensemble des entreprises possédant au moins un certificat industriel (c'est-à-dire hors agro-alimentaire, services...) en novembre 1993, soit 671 entreprises. Les données statistiques ont été fournies par le SESSI à partir des enquêtes annuelles d'entreprises. Le fichier de départ est le fichier des entreprises certifiées AFAQ, ISO 9001, 2 ou 3, en novembre 1993. Chaque entreprise n'est comptée qu'une seule fois quel que soit le nombre de certificats qu'elle possède (chaque site certifié donne en effet lieu à un certificat).

L'échantillon se répartit de la façon suivante :



Nous avons tout d'abord fait une étude globale sur l'ensemble des secteurs pour déterminer les grandes lignes caractérisant les entreprises certifiées et orienter une recherche sectorielle. Cette première étude globale a permis de dégager les grandes tendances.

Nous avons ensuite retenu quatre secteurs d'études, les secteurs les plus représentés dans notre échantillon :

- métallurgie ;
- mécanique ;
- électricité électronique ;
- chimie.

Ces quatre secteurs réunissent environ 70 % de la population des entreprises certifiées. Après une pré-étude sur la période 1986-1992, nous n'avons retenu que les années les plus récentes, à savoir 1990, 1991 et 1992, années où les premiers effets de la certification ont pu être ressentis.

a) Etude générale

Qui sont les entreprises certifiées ?

Des entreprises sous-traitantes très intégrées, dépendantes d'une clientèle locale
Des entreprises peu exportatrices
Des entreprises en croissance (chiffre d'affaires et effectifs)
Des entreprises performantes et profitables
Des entreprises bien gérées et largement autofinancées

Les tableaux et commentaires des pages suivantes précisent les résultats annoncés ci-dessus et donnent les résultats de l'enquête statistique globale sur l'ensemble de la population. Les chiffres affichés correspondent aux pourcentages des entreprises certifiées, situées au-dessus de la moyenne de leur secteur d'activité pour le ratio concerné. Ainsi, si la population des entreprises certifiées ne se distinguait en rien de l'ensemble de la population industrielle, ne figurerait dans ces tableaux que le nombre 50 %. Etant données les approximations dues à la représentativité de l'échantillon, nous n'avons considéré comme significatifs que les écarts supérieurs de 8 points à la moyenne de 50 %.

Les tableaux sont donnés pour les années 1991 et 1992 pour mieux mettre en évidence les évolutions éventuelles, pour distinguer les progrès des entreprises qui sont parvenues à redresser certains de leurs ratios de performance entre 1990 et 1992 au-dessus des niveaux moyens de leur secteur.

Bien que ces dates coïncident avec la mise en place rigoureuse des préceptes des normes ISO 9000, il reste difficile d'attribuer à la certification toutes les évolutions positives vécues par les entreprises certifiées. En effet, les différents efforts d'une entreprise en vue d'améliorer ses performances, relèvent tous, consciemment ou inconsciemment d'une démarche apparentée à la qualité, mais il semble difficile de dissocier l'aspect assurance-qualité et certification et de lui affecter des effets qui lui seraient propres.

Des entreprises fortement intégrées

Les entreprises certifiées sous-traitent peu (en 1991, 73 % sous-traitent moins que la moyenne du secteur pour 74 % en 1992) ; **leur taux d'intégration, mesuré par le rapport valeur ajoutée ramenée au chiffre d'affaires est particulièrement élevé.**

Proportions d'entreprises certifiées présentant un ratio supérieur au ratio moyen de leur secteur

Année n	*1991*	*1992*
Sous-traitance / production totale	27 %	26 %
Valeur ajoutée (VA) / Chiffre d'affaires (CA)	68 %	65 %

Ces chiffres s'expliquent par deux facteurs :

- la forte proportion de sous-traitants, largement incités, par leurs clients à engager une démarche ;
- les exigences de la norme incitent, soit à l'intégration, soit à la certification des sous-traitants. De plus, la réflexion induite par la démarche peut amener à "rapatrier" dans un premier temps certaines activités dans l'entreprise qu'une mauvaise organisation empêchait de gérer convenablement, avant de les sous-traiter à nouveau une fois les fournisseurs mis sous assurance qualité.

Des entreprises en croissance

Proportions d'entreprises certifiées présentant des ratios d'évolution supérieurs aux ratios moyens de leur secteur

Année n	*1991*	*1992*
CA (n) / CA (n-1)	52 %	55%
Effectif (n) / effectif (n-1)	**62 %**	**61 %**

L'examen de la croissance du chiffre d'affaires par rapport à l'évolution moyenne des secteurs fait apparaître une grande disparité selon les secteurs, en particulier entre 1990 et 1991. Cela devient un peu moins net l'année suivante ou, en moyenne, la croissance semble plus élevée dans la population des entreprises certifiées.

Intervient ici le décalage temporel entre démarche menée en 1990 et 1991, et récolte des bénéfices.

Dans les secteurs "phares" de la certification, le certificat semble effectivement induire une croissance du chiffre d'affaires enviable pour le secteur : 63 % pour la chimie, 59 % pour le travail des métaux, 63 % pour les matières plastiques, 59 % pour l'électronique,... se distinguent largement des entreprises concurrentes.

En revanche, dans les secteurs où la certification n'est pas encore répandue, où la majorité des certificats sont récents, comme la métallurgie, le verre ou la parachimie, la certification n'est pas un facteur déterminant de croissance du chiffre d'affaires significatif. Dans ces secteurs, la reconnaissance extérieure nécessaire à la croissance est effectivement plus lente à obtenir. L'exhibition du certificat ne suffit pas, il est nécessaire de convaincre le client par des faits objectifs : services rendus, performances, constance...

La certification : soutien de l'emploi

L'évolution des effectifs des entreprises certifiées est largement supérieure à la moyenne, dans l'ensemble des secteurs, excepté peut-être la parachimie, secteur où la certification ne semble pas produire de façon générale les mêmes effets que dans le reste de la population industrielle. Cette distinction peut s'expliquer par la nécessaire qualité du secteur pharmaceutique : la certification ISO 9000 n'apporte peut-être rien par rapport aux homologations obligatoires existantes dans le secteur des médicaments.

En ce qui concerne la parapharmacie, la grande place laissée à la publicité, a détriment d'une qualité intrinsèque des produits, ne joue pas en faveur d'un bon accueil des normes ISO 9000.

Si l'on ne peut affecter directement ces résultats à la certification, on peut au moins contredire une idée largement répandue selon laquelle la qualité est destructrice d'emploi, dans l'incitation à l'automatisation, à la simplification des tâches, et à leur intégration. Ces chiffres ne sont peut-être que le reflet du dynamisme des entreprises certifiées. Dans ce cas, ils contribuent à la diffusion d'une image de volonté, de réactivité de l'entreprise.

Des entreprises peu exportatrices

Contrairement à toute attente, **les entreprises certifiées exportent peu**. Le certificat, présenté comme un possible label à l'exportation, n'a pas attiré les "grands exportateurs" déjà bien implantés auprès de leurs clientèles internationales. Les entreprises certifiées possèdent une clientèle locale, ce qui peut accentuer leur dépendance.

Excepté dans les domaines de la chimie de base et de l'industrie du verre, où les entreprises certifiées sont plus développées, à l'exportation que leurs homologues entre 1990 et 1992, la plupart des entreprises certifiées exportent peu et n'évoluent guère dans le domaine. On note même que l'évolution de la part du chiffre d'affaires réalisée à l'exportation est plus lente chez les entreprises certifiées que dans la moyenne des entreprises industrielles, ceci reste vrai dans l'ensemble des secteurs.

Proportions d'entreprises certifiées présentant des ratios aux ratios moyens de leur secteur

Année n	*1991*	*1992*
Exportations (n) / Exportations (n-1)	40 %	43 %
Exportations / Chiffre d'affaires	45 %	40 %
(Export / CA)(n) / (Export / CA)(n-1)	46 %	42 %

De faibles charges financières

Les entreprises certifiées présentent un ratio charges financières sur chiffre d'affaires faible par rapport au ratio courant de leur secteur, ceci, quel que soit le secteur, excepté celui de la production du pétrole et du gaz ou de forts investissements induisent de lourdes charges. Cela peut s'expliquer par deux éléments :

- **une bonne gestion de l'entreprise**
- **un large auto-financement** : les entreprises certifiées sont, comme nous l'avons vu dans les paragraphes précédents, rassemblent beaucoup de petits sous-traitants locaux, assez dépendants de leurs clientèles. Ce type de PME craint souvent les banquiers et préfèrent s'autofinancer la plupart du temps. Cela est cohérente avec un faible investissement et de faibles dépenses de publicité.

Proportions d'entreprises certifiées présentant des ratios aux ratios moyens de leur secteur

Année n	*1991*	*1992*
Charges financières / Chiffre d'affaires	27 %	29 %
Investissements / Valeur ajoutée	38 %	42 %
Dépenses de publicité / Chiffre d'affaires	24 %	25 %

Au vu des chiffres concernant l'investissement, on peut s'interroger sur la progression de 4 % constatée: la démarche qualité favorise-t-elle l'investissement ?

Des entreprises plus performantes

L'évolution de la valeur ajoutée de 1990 à 1991 dans la plupart des secteurs principaux est plus élevée que l'évolution moyenne. Corrélativement à l'évolution du chiffre d'affaires, certains secteurs ne bénéficient pas de cette évolution positive, comme la para-chimie ou le verre. Néanmoins, sur l'ensemble de la population, la supériorité des entreprises certifiées semble nette. De plus, l'écart s'agrandit avec les années entre 1992 et 1991 entre la population industrielle totale et la population des entreprises certifiées.

En ce qui concerne le ratio excédent brut sur valeur ajoutée, mesurant en quelque sorte les performances productives de l'entreprise, les disparités sont très fortes selon les secteurs, avec d'excellents résultats pour l'électronique ou le verre et des résultats médiocres pour la para-chimie. L'étude sectorielle approfondira ces aspects.

En revanche, **les ratios de rentabilité des capitaux et donc de profitabilité de l'entreprise, comme le résultat net comptable sur la valeur ajoutée et la capacité d'auto-financement sur la valeur ajoutée, sont globalement plus élevés sur l'ensemble des secteurs chez les entreprises certifiées. De plus, la plus grande profitabilité des entreprises certifiées se confirme avec le temps.**

Proportions d'entreprises certifiées présentant des ratios supérieurs aux ratios moyens de leur secteur

Année n	*1991*	*1992*
Valeur ajoutée (n) / Valeur ajoutée (n-1)	56 %	59 %
Résultat net comptable / VA	**58 %**	**59 %**
Capacité d'autofinancement / VA	**55 %**	**63 %**

b) Etudes sectorielles

α) Chimie de base, production des fils et fibres artificielles et synthétiques (NAP T 11)

Les entreprises certifiées du secteur de la chimie de base se distinguent de leurs homologues non certifiées par des ratios de croissance et de performance nettement supérieurs aux ratios moyens du secteur. **La croissance ou tout du moins le maintien au même niveau de ces entreprises se traduit principalement par l'évolution du chiffre d'affaires:** en effet,

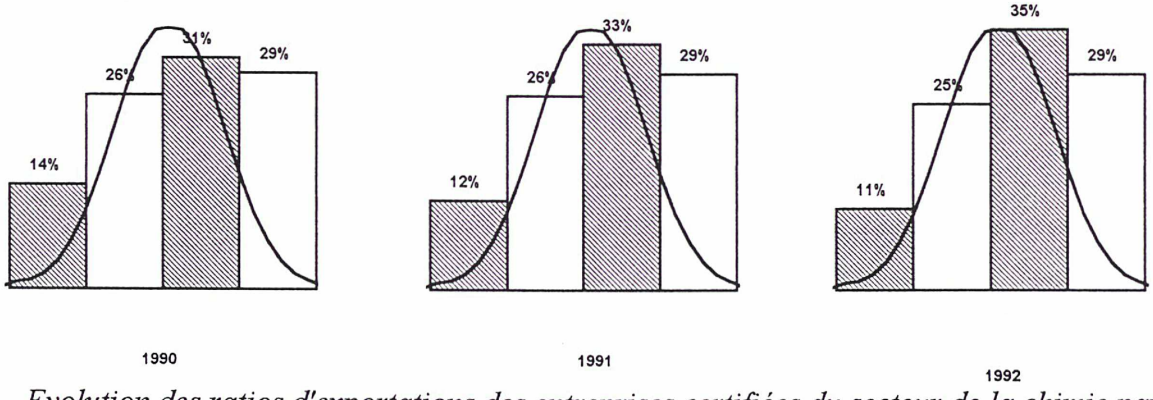
63 % des entreprises certifiées de ce secteur affichent des ratios d'évolution des ventes supérieures à la moyenne.

Le secteur de la chimie est d'autre part, un des seuls secteurs d'activité industriels où la certification semble être liée à l'exportation: non seulement les entreprises certifiées du domaine exportent généralement plus que leurs consoeurs, mais de plus leurs exportations augmentent:

Proportions d'entreprises certifiées du secteur de la chimie présentant des ratios supérieurs aux ratios moyens de leur secteur

Année n	*90/91*	*91*	*91/92*	*92*
Taux d'exportation (exportations / CA)	53 %	**62 %**	53 %	**62 %**
Evolution en volume des exportations	**59 %**		**61%**	

Le chiffre de 53 % évaluant la progression d'une année sur l'autre du taux d'exportation par rapport à l'évolution moyenne du secteur, ne peut être considéré seul significatif. Une étude plus approfondie a néanmoins confirmé la plus grande progression des entreprises certifiées sur les marchés de l'exportation: le graphique suivant situe les entreprises certifiées sur la courbe de répartition générale des ratios exportations / chiffre d'affaires du secteur (supposée gaussienne);



Evolution des ratios d'exportations des entreprises certifiées du secteur de la chimie par rapport à la moyenne du secteur (représentée par la gaussienne)

Les intervalles de répartition choisis sont symétriques par rapport à la moyenne de la gaussienne du secteur et de largeur l'écart-type de la gaussienne considéré. On constate ainsi une nette évolution des entreprises certifiées qui se déplacent vers la gauche d'une gaussienne sensiblement identique sur les trois années d'étude.

En ce qui concerne les effectifs, une croissance surprenante pour le secteur a été constatée en 1991 . Cette situation a été largement modérée en 1992 où la crise battait son plein. La chimie de base est en effet un secteur très touché par la crise actuelle. Les entreprises certifiées réussissent cependant généralement à maintenir leurs effectifs en 1992:

Proportions d'entreprises certifiées de la chimie présentant des ratios d'évolution des effectifs supérieurs aux ratios moyens du secteur

Année n	*1991*	*1992*
Effectifs (année n)/ Effectifs (année n-1)	80 %	58 %

Ce maintien des effectifs malgré une situation économique difficile s'est traduit chez les entreprises certifiées par une relative baisse du chiffre d'affaire par effectif déjà bas pour le secteur:

Répartition des chiffres d'affaires par effectifs des entreprises certifiées de la chimie sur la gaussienne du secteur

Chiffre d'affaire / effectifs	$< M-\sigma$	$M-\sigma < < M$	$M < < M+\sigma$	$M+\sigma <$
1990	0 %	**65 %**	20 %	16 %
1991	0 %	**71 %**	21 %	8 %
1992	0 %	**76 %**	16 %	8 %

Toutefois, les entreprises certifiées assurent une certaine rentabilité par effectifs, aucune ne se situant dans l'intervalle inférieur. Le maintien des effectifs est un signe de solidité des entreprises qui sentent la reprise proche et qui ne veulent alors pas se trouver démunies en ressources humaines.

Enfin, la croissance du chiffre d'affaires se répercute directement sur la croissance de l'éxcédent brut d'exploitation et la valeur ajoutée dont les évolutions sont largement supérieurs chez les entreprises certifiées que dans la moyenne du secteur (respectivement 72 % et 63 % des entreprises certifiées pour les années 1991 et 1992 affichent des ratios d'évolution de l'EBE et de la va supérieurs à la moyenne). On note cependant un net ralentissement en 1992 (63 % au lieu de 72 %) du à l'apogée de la crise.

Les entreprises certifiées du secteur de la chimie présentent enfin d'excellentes performances: l'évolution de quelques ratios est fournie par le tableau suivant:

Proportions d'entreprises certifiées du secteur de la chimie présentant des ratios supérieurs aux ratios moyens de leur secteur

Année n	*1990*	*1991*	*1992*
EBE / CA	73 %	61 %	61 %
Résultat net comptable /CA	77 %	65 %	65 %
Capacité d'autofinancement / CA	75 %	57 %	59 %
Investissement + crédit-bail /VA	35 %	63 %	67 %
Charges financières / CA	12 %	31 %	32 %

L'investissement, largement maintenue dans les entreprises certifiées au contraire de la moyenne du secteur malgré la crise, est effectué en grande partie par crédit-bail ce qui limite les charges financières. On remarque toutefois que les entreprises étaient déjà performantes avant la certification et qu'elles ne sont pas épargnées par la crise. Cette dernière a peut-être cependant contribué au maintien et à l'amélioration de ces belles performances économiques ?

β) Fonderie et travail des métaux (NAP T 13)

Dans ce secteur, 143 entreprises ont été prises en compte dans l'analyse statistique. C'est le secteur industriel où la certification s'est le plus développée ces dernières années. On y retrouve alors les grandes caractéristiques de la population totale des entreprises certifiées. En particulier, les entreprises certifiées de ce secteur présentent des taux d'évolution des effectifs sur les trois années de 1990 à 1992 largement supérieurs aux taux moyens. En ce qui concerne l'évolution du chiffre d'affaires, il faut attendre un peu plus longtemps les effets de la certification l'année suivante. Enfin, comme cela avait été largement signalée, l'exportation est peu déterminante dans cette population d'entreprises: elles exportent peu, ses exportations n'évoluent guère.

Proportions d'entreprises certifiées du secteur "travail des métaux" présentant des ratios d'évolution supérieurs aux ratios moyens de leur secteur

Année n	*1991/1990*	*1992/1991*
Effectifs (année n) / effectifs (année n-1)	**60 %**	**64 %**
Chiffre d'affaires (année n) / CA (année n-1)	**46 %**	**59 %**

Exportations (année n)/ exportations (année n-1)	35 %	36 %
Taux d'export (année n) / taux d'export (an n-1)	38 %	36 %

Les performances des entreprises certifiées du secteur sont assez bons, bien que moins remarquables que ceux du secteur de la mécanique par exemple. Plusieurs ratios différents de rentabilité ou profitabilité se distinguent:

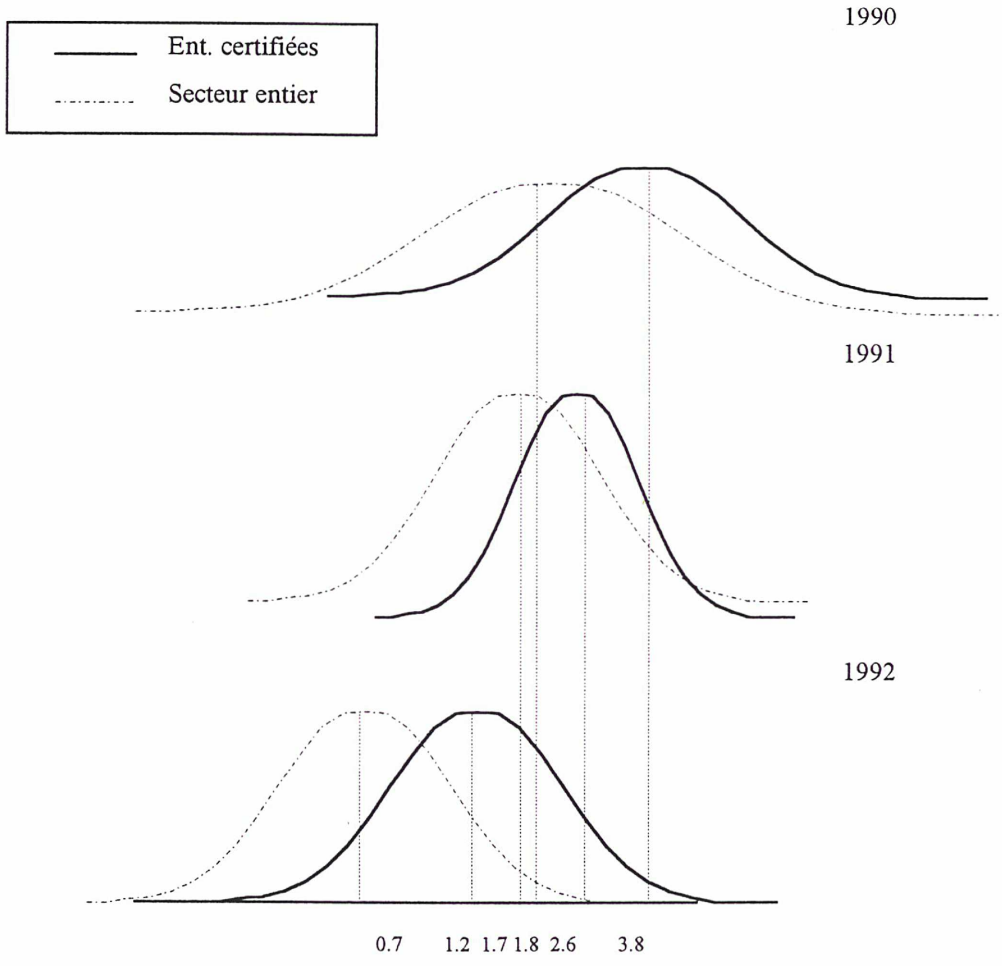
Proportions d'entreprises certifiées du secteur de la métallurgie présentant des ratios supérieurs aux ratios moyens de leur secteur

Année n	*1990*	*1991*	*1992*
Résultat net comptable /CA	56 %	58 %	65 %
Capacité d'autofinancement / CA	58 %	65 %	65 %
Investissement + crédit-bail /VA	54 %	40 %	24 %
Charges financières / CA	31 %	32 %	36 %
Sous-traitance / production totale	20 %	32 %	35 %

On remarque cependant deux évolutions surprenantes particulières au secteur concernant les entreprises certifiées: **la croissance de la sous-traitance et la diminution de l'investissement**. En effet, sur l'ensemble de la population des entreprises certifiées, on observe les tendances opposées. La diminution de la sous-traitance par le rapatriement dans l'entreprise d'une certaine charge de travail permet généralement le maintien des effectifs. De même, les démarches d'assurance qualité incitent souvent à l'investissement en appareils de métrologie par exemple.

Examinons plus particulièrement l'évolution des ratios résultat net comptable sur chiffre d'affaires des entreprises certifiées de la métallurgie par rapport à l'évolution générale du secteur.

Remarque : le graphique suivant ne prétend à aucune rigueur mathématique. La représentation sous forme de gaussienne est une représentation intéressante pour mettre en évidence les grandes tendances d'évolution de certaines caractéristiques de la population. Elle fournit néanmoins une bonne image de la réalité.



Evolution de la répartition des ratios résultat net comptable sur chiffre d'affaire

On s'aperçoit ainsi que l'ensemble des ratios diminuent lors des années 1990 à 1992. Cependant les entreprises certifiées semblent résister mieux aux aléas économiques et confirmer ainsi leur supériorité.

γ) *Construction mécanique (NAP T 14)*

95 entreprises de ce secteur étaient certifiées en novembre 93. L'impact de la crise a été particulièrement fort dans ce secteur constitué d'un grand nombre de petites entreprises familiales très dépendantes de leur clientèle locale. Les entreprises certifiées semblent cependant avoir bien résisté: les licenciements qu'elles ont du faire pour surmonter la mauvaise conjoncture ont été largement limité par rapport au comportement général du secteur. Le maintien des effectifs a été permis par un rapatriement d'une partie de la sous-traitance: les entreprises certifiées ne se caractérisaient pas dans le secteur par un taux d'intégration particulièrement élevé; depuis 1990, celui-ci augmente sensiblement.

Proportions d'entreprises certifiées du secteur de la mécanique présentant des ratios supérieurs aux ratios moyens de leur secteur

Année n	*1991/1990*	*1992/1991*
Chiffre d'affaires (année n) / CA (année n-1)	**64 %**	54 %
Effectifs (année n) / effectifs (année n-1)	59 %	**72 %**

Année n	*1990*	*1991*	*1992*
Sous-traitance / production totale	38 %	39 %	32 %
Valeur ajoutée / chiffre d'affaires	52 %	53 %	58 %

La petite croissance momentanée de la sous-traitance en 1991 s'explique par la croissance du chiffre d'affaires peut-être due à la certification: Le maintien des effectifs trouve alors son origine dans la relation de confiance alors établie entre l'entreprise certifiée et ses clients.

Les entreprises certifiées du secteur de la mécanique ne sont pas du tout tournées vers l'exportation. Seules 38 % des entreprises certifiées exportent plus que la moyenne du secteur en 1992. 45% seulement voient leurs exportations augmenter plus que la moyenne de leurs homologues.

En revanche, **les entreprises certifiées du secteur présentent des ratios de profitabilité et de rentabilité excellents pour le secteur.** Approximativement, les trois quarts des entreprises certifiées se situent au dessus des niveaux moyens de performances du secteur:

Proportions d'entreprises certifiées du secteur de la mécanique présentant des ratios supérieurs aux ratios moyens de leur secteur

Année n	*1990*	*1991*	*1992*
Résultat net comptable / chiffre d'affaires	74 %	76 %	75 %
CAF/CA	73 %	74 %	75 %

Les ratios déjà bons en 1990 ont cependant tendance à s'améliorer encore au fil des années confirmant ainsi le dynamisme des entreprises certifiées et leur capacité à progresser encore.

δ) *Construction de matériels électriques et électroniques professionnels (NAP T 15 A)*

Dans ce secteur où le comportement de114 entreprises certifiées a été étudié, la certification semble être synonyme de maintien de l'emploi et de croissance du chiffre d'affaires: en 1991, la certification n'en était qu'au début réel de ses éventuels effets: on constate alors un très bon ratio d'évolution des effectifs mais une faible évolution des ventes chez les entreprises certifiées. L'année suivante, la tendance s'inverse légèrement, les ventes s'accélèrent, un écart se creuse avec les entreprises non certifiées; les effectifs sont tout de même assez largement maintenus.

Proportions d'entreprises certifiées du secteur de l'électricité-électronique présentant des ratios d'évolution des effectifs et du chiffre d'affaires supérieurs aux ratios moyens du secteur

Année n	*1991/1990*	*1992/1991*
CA (année n) / CA (année n-1)	55 %	60 %
Effectifs (année n)/ Effectifs (année n-1)	66 %	58 %

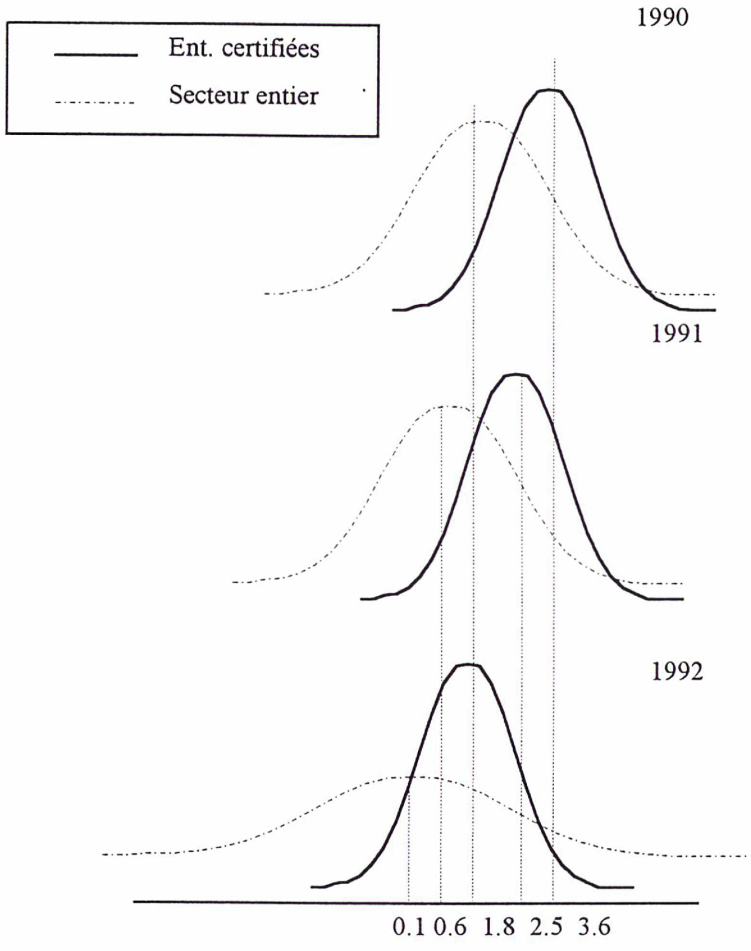
En revanche, les entreprises certifiées de ce secteur présentent des taux d'exportation extrêmement faibles. Il s'agit surtout de petits sous-traitants locaux soumis aux impératifs de leur clientèle locale.

Le secteur semble particulièrement profitables pour les entreprises certifiées avec deux ratios de rentabilité qui se distinguent nettement, le résultat net comptable et la capacité d'autofinancement ramenés au chiffre d'affaires.

Proportions d'entreprises certifiées du secteur électricité-électronique présentant des ratios supérieurs aux ratios moyens de leur secteur

Année n	*1990*	*1991*	*1992*
Résultat net comptable /CA	75 %	83 %	76 %
Capacité d'autofinancement / CA	72 %	80 %	69 %

Les bons chiffres de l'année 1990 montrent encore une fois que les entreprises qui se lancent vers la certification sont avant toute démarche déjà dynamiques, performantes... Etudions plus particulièrement le ratio RNC / CA et son évolution au cours des trois années considérées:



Evolution de la répartition des ratios résultat net comptable sur chiffre d'affaire

La remarque faite au paragraphe γ) sur la représentation sous forme de gaussiennes s'applique à nouveau à ce graphique.

Les entreprises certifiées du secteur électricité-électronique se distinguent d'autre part par un très faible taux d'investissement (crédit-bail inclus) expliquant de très faibles charges financières ; dans ce secteur, la certification ne semble pas induire un accroissement des investissements. Les entreprises considérées paraissent ainsi très prudentes vis-à-vis de l'avenir, de l'extérieur, comme le montrent les comportements suivants : peur de licencier, peur d'investir, maintien d'une très grande capacité d'autofinancement et peu de sous-traitance. L'effectif a en effet été maintenu grâce à la diminution de la sous-traitance.

Proportions d'entreprises certifiées du secteur électricité-électronique présentant des ratios supérieurs aux ratios moyens de leur secteur

Année n	*1990*	*1991*	*1992*
Investissement + crédit-bail / VA	39 %	31 %	39 %
Charges financières /Chiffre d'affaires	42 %	32 %	40 %
Sous-traitance / production totale	**26 %**	**29 %**	**30 %**

Conclusion

Dans les secteurs où la certification est aujourd'hui développée, les résultats sont bons. Les entreprises qui ont poursuivi des démarches étaient performantes avant la certification, signe que la qualité était déjà dans leur culture. Cependant, la certification semble accentuer la distance entre des entreprises déjà performantes et les autres. Les secteurs où la certification n'en est qu'aux balbutiements, où les donneurs d'ordre ou les clients en général n'y prêtent parfois pas attention, ne peuvent pas être encore étudiés statistiquement par manque de matière et de recul.

V. DIFFUSION DE LA DEMARCHE : EVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

V.1. La diffusion de la certification

L'AFAQ, créé en 1988, délivre un nombre toujours croissant de certificats depuis sa création. Après un démarrage assez lent, on constate aujourd'hui une évolution quasi exponentielle du nombre de dossiers déposés.

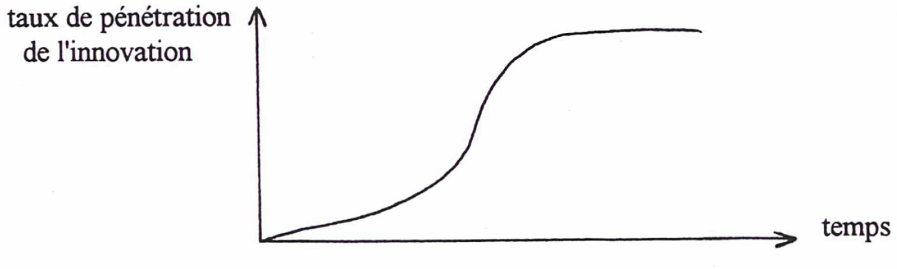
Après la vague initiale, due à un certain nombre d'entreprises prises de panique devant les menaces de leurs clients, l'évolution très rapide du nombre de certificats s'explique par la composition de deux effets :

- ***un effet d'émulation*** entre concurrents directs : un fournisseur certifié ne manquera pas de mettre en avant son certificat auprès de son client, même si celui-ci ne le demande pas. Le concurrent sera alors contraint de s'aligner. Ainsi se diffuse la certification, secteur par secteur ;

- ***un effet boule de neige*** issu des normes elles-mêmes : les normes ISO 9000, sans toutefois l'imposer, incitent les entreprises certifiées à demander, voire à exiger la certification de leurs fournisseurs. Cela leur permet en effet d'alléger largement leurs contrôles d'entrée, tout en restant conformes à l'ensemble des articles de la norme. Ainsi, la certification se diffuse rapidement le long des nombreuses branches d'un arbre clients-fournisseurs, franchissant alors sans difficulté les frontières intersectorielles.

L'évolution du nombre de certificats suit pour l'instant la courbe classique de diffusion d'une innovation, avec un démarrage lent, et un rapide engouement, caractérisé par une croissance exponentielle. Le démarrage lent est dû à une méconnaissance évidente de l'innovation, et à une certaine méfiance : les individus ou entreprises, par nature assez "frileuses", préfèrent laisser d'autres plus aventuriers tenter l'expérience.

Si l'assurance qualité suit les règles théoriques de diffusion d'une innovation (courbe en S), on peut craindre un aplatissement rapide de la courbe dans les années à venir. De plus, les nombreux effets pervers indésirables, issus de la communication initiale, contribuent à freiner aujourd'hui l'engouement. Pour éviter un essoufflement dommageable à la compétitivité de l'industrie, il est nécessaire d'adapter la démarche, de recadrer peut-être le message pour une meilleure diffusion, pour ne pas laisser définitivement de côté les entreprises encore sceptiques, non convaincues de l'intérêt qu'elles pourraient tirer d'une telle démarche.



Courbe de diffusion d'une innovation

V.2. Difficultés d'une nouvelle orientation de la démarche

Notre étude a mis en évidence les difficultés de l'assurance qualité aujourd'hui, les reproches et critiques auxquelles il s'agit aujourd'hui de répondre. Elle a également essayé de montrer les bienfaits que la certification peut engendrer. Ces derniers devront être mis en exergue pour combattre les principaux obstacles à une diffusion plus large de la certification. Ces principaux obstacles sont généralement liés à certains aspects de l'image de la qualité :

- sclérose de l'entreprise par trop de procédures ou de paperasseries ;
- gaspillage d'argent ;
- lourdeur et complexité ;
- manque d'adaptation aux petites structures.

Les parties précédentes ont montré l'origine des problèmes : une communication, essentiellement axée sur l'aspect commercial de la certification, l'amorce d'un certain nombre de démarches sous la contrainte et dans une grande ignorance. La solution semble donc simple, évidente : "il suffit", "il n'y a qu'à" modifier le message, présenter la démarche sous ses aspects économiques, insister sur les gains de productivité engendrés... Mais concrètement, qui peut faire une telle communication ? Quel impact un tel discours peut-il avoir ? Aurait-il été entendu en 1988 ?

En effet, les pouvoirs publics n'ont aucune légitimité pour intervenir dans la gestion des entreprises. Les chefs d'entreprises n'auraient pas fait confiance à un discours institutionnel incitatif leur promettant des gains grâce à une meilleure organisation. En revanche, le discours choisi, celui de la contrainte, qui ne donnait pas le choix aux industriels, a conduit à l'objectif voulu, celui de lancer l'AFAQ et de certifier bon nombre d'entreprises.

Ainsi se pose la question : vaut-il mieux un discours faux "qui marche" (certifiez-vous, c'est un enjeu commercial vital) ou une vérité qui n'attire pas ? On rejoint Jean de La Fontaine et sa fable "Le laboureur et ses enfants" : pour amener ses enfants à travailler la terre dont ils allaient hériter, le laboureur ne leur dit pas "Travaillez, prenez de la peine, c'est le fond qui manque le moins", mais il leur promit un trésor imaginaire. Ils en découvrirent un autre, celui du fruit de leurs efforts.

Aujourd'hui, la situation est légèrement différente de celle de 1988. D'un côté, la situation économique, mauvaise, rend les entreprises méfiantes, ce qui aboutit à un certain décalage entre le discours et la perception qu'en ont les entreprises. Les pouvoirs publics cherchent à recadrer leur message, mais les entreprises restent sur leur idée fixe, la qualité coûte cher et ne rapporte rien auprès des clients.

D'un autre côté, un certain nombre d'entreprises ont réellement tenté l'expérience, et témoignent aujourd'hui. Les chefs d'entreprises entendant leurs homologues décrire les bienfaits obtenus, souvent de manière inattendue, commencent donc à changer petit à petit d'avis.

Que peuvent aujourd'hui faire les pouvoirs publics pour avancer et entraîner l'industrie vers un "plus" dans le domaine de la qualité ? Il semble difficile, dans un tel contexte, de continuer à diffuser un message essentiellement axé sur des enjeux commerciaux, ou même de se limiter à un simple discours. Les entreprises, blasées de promesses en l'air, veulent des faits, des actes, des témoignages réels et concrets, des exemples réels vécus à suivre, qu'elles ne jugeraient pas trop inaccessibles pour leur petite taille.

V.3. Propositions

Il s'agit de supprimer les divers décalages entre réalité, discours et perception des discours par les entreprises, surtout les PME. Repositionner l'approche dans un discours qui intégrerait largement le concept de rentabilité économique interne à l'optique commerciale externe, voilà le salut. Il s'agit, en particulier, de convaincre les PME de l'intérêt économique d'une démarche de certification, intérêt économique qui va au-delà du seul intérêt commercial.

Aujourd'hui, plongées dans le brouillard qui s'est abattu sur l'assurance qualité et la certification, les entreprises ne croient plus personne en dehors de leurs pairs. Ainsi, les seules informations efficaces sont celles données par les entreprises elles-mêmes. Ce sont en particulier les seules qui permettent d'atteindre les petites entreprises, souvent laissées à l'écart de tous les organismes : celles-ci n'ont pas de temps à consacrer aux réunions des chambres de commerce et d'industrie locales, des syndicats professionnels...

Suivent trois propositions envisageables pour tenter d'améliorer la situation actuelle.

***Proposition 1* : Diffusion d'une nouvelle image de la certification par un partage d'expériences**

Il serait ainsi intéressant de provoquer des rencontres et visites interentreprises, au niveau régional ou sectoriel. Un annuaire d'entreprises, souhaitant témoigner d'une expérience réussie dans le domaine d'assurance qualité ou de la certification, pourrait être mis au point. Y figureraient, par exemple, les entreprises candidates au Prix Qualité. Chacune de ces entreprises s'engagerait alors à organiser pour les entreprises de sa région ou de son secteur d'activité, au moins une journée de présentation de son expérience, de ses réalisations, avec un large temps consacré à une discussion ouverte sur les difficultés concrètes rencontrées. Les chambres de commerce et d'industrie, ou les DRIRE, pourraient s'occuper des invitations, de façon à n'oublier aucune entreprise. Pour inciter les entreprises à témoigner, un dédommagement des dérangements occasionnés par l'accueil d'entreprises pourrait être envisagé.

***Proposition 2* : Incitation à plus d'implication de l'entreprise / meilleur encadrement des conseils**

Il s'agit de limiter les effets pervers dus à un manque d'information et de formation des entreprises, qui les incitent à se reposer entièrement sur des cabinets conseils extérieurs.

⇨ *Association des deux volets externes et internes de la démarche*

Les aides de l'Etat devraient porter aussi bien sur le volet conseil extérieur (FRAC) que sur le volet interne. Il existe des procédures d'aide à la formation, à l'embauche mais elles sont déconnectées des procédures FRAC qualité. Aucune procédure d'autre part ne permet d'obtenir la couverture d'une partie des frais internes relatifs à la qualité: temps passé par le personnel, investissements en matériel de métrologie, frais d'étalonnage...

Ainsi deux solutions sont possibles:

⇨ n'allouer de subventions dans le cadre du FRAC qu'aux démarches associant au volet externe du conseil extérieur un volet interne tel un programme de formation pour l'ensemble de l'entreprise ;

⇨ ou mettre en place une nouvelle procédure d'aide réservée aux entreprises désireuses d'entamer seules une démarche d'assurance qualité, en puisant dans leurs propres ressources le temps et les compétences nécessaires.

⇨ *Rédaction d'un guide méthodologique pour la sélection du cabinet conseil*

Le choix du consultant est une opération très délicate pour l'entreprise qui ne dispose que de très peu d'éléments pour y parvenir. Un guide succinct pourrait donner quelques conseils de façon à attirer l'attention de l'entreprise sur les erreurs à ne pas commettre. Ce guide présenterait les principes suivants :

⇨ mise en concurrence des cabinets de conseil pour évaluer la cohérence des propositions et éliminer facilement d'éventuelles offres sur-dimensionnées,

⇨ éviter par déontologie de faire appel à un organisme de contrôle déjà doté de missions au sein de l'entreprise,

⇨ le consultant peut mettre en forme les procédures mais ne doit pas dicter leur contenu,

⇨ établir systématiquement un cahier des charges précis avec un budget prévisionnel, un calendrier mentionnant les dates des points clés, jalons de la démarche, des objectifs détaillés en termes de gains escomptés (diminution des rebuts...).

***Proposition 3* : Formation des auditeurs.**

Suite aux différentes critiques entendues sur les auditeurs, le principal reproche semble être le manque d'expérience du terrain, et l'attachement trop systématique au système documentaire. Un deuxième problème nous a souvent été rapporté : certaines entreprises ont constaté un malin plaisir de la part des auditeurs à jouer au gendarme, à s'imposer comme le plus fort, à ne pas exposer à l'entreprise ses possibilités d'appel, à ne pas la laisser s'exprimer. L'obligation pour l'auditeur de rappeler en début d'audit les principes de l'examen et de l'attribution du certificat, ainsi qu'une formation réelle sur le terrain, pourraient remédier à ces quelques difficultés.

V.4. Comment se situer par rapport aux autres pays européens ?

L'approche française de certification diverge totalement de l'approche adoptée par nos homologues européens l'Angleterre et l'Allemagne. Il est bien sûr nécessaire de certifier un maximum d'entreprises mais cela ne doit pas se faire au détriment de la certification. Celle-ci ne doit pas être appréhendée comme la simple délivrance d'un papier mais comme l'origine d'une amélioration des performances et de la compétitivité de l'entreprise. Une telle approche qui privilégie la qualité de la démarche plutôt que la quantité est pénalisante pour la France en termes de nombres de certificats mais le pays devrait y être gagnant en terme de rentabilité interne de son industrie.

Cette attitude marque l'originalité de la France dans ce domaine. L'orientation de fond choisie avec l'existence d'un seul organisme certificateur sans but lucratif diffère de l'orientation commerciale adoptée par l'Allemagne et l'Angleterre.

V.4. Au-delà des normes ISO 9000

Ce paragraphe, par l'analyse d'une expérience réelle, montre les limites des normes ISO 9000 au sein des grandes unités, et les nouvelles orientations actuelles des grands groupes industriels pour élargir le concept d'assurance qualité et le dépasser.

Le groupe X a choisi la voie de la qualité depuis de longues années. La qualité est alors perçue comme essentiellement tournée vers le client : il s'agit d'assurer au client la conformité de la prestation rendue à ce que l'on s'est engagé à fournir, aussi bien au niveau des coûts, des délais, que des caractéristiques générales du produit. Cette assurance de la qualité est garantie par des procédures, un pilotage, (contrôle interne), et par la mise en place d'éventuelles actions correctives.

Les procédures sont des règles qui codifient l'ensemble des tâches élémentaires pour les rendre systématiques. Elles ne décrivent cependant pas ce qui relève du métier de l'opérateur, écrit dans les modes opératoires.

"Le pilotage" permet de vérifier la bonne application des procédures : celui-ci est assuré par un service de contrôle interne, et par la mise en place d'indicateurs. Ces indicateurs peuvent déclencher, lorsque cela s'avère nécessaire, les actions correctives appropriées.

Les procédures, le pilotage et les actions correctives associées, n'ont constitué dans le groupe X qu'une étape aujourd'hui dépassée. Cette étape, que l'on peut appeler étape assurance qualité, a permis une certaine amélioration du travail de chacun, et une optimisation de l'organisation de chaque service. Cette étape a également conduit la certification de l'ensemble du groupe, et surtout de l'ensemble de son réseau de distribution. Cependant, cette approche certification, à qui l'on attribue toutefois de grands bénéfices, est apparue limitée. En effet, les normes ISO 9000 ne s'interrogent pas sur le fond des procédures. Elles s'arrêtent au niveau de la forme, c'est-à-dire au niveau de la vérification de la bonne application de ces procédures. Ainsi, elles n'entraînent pas systématiquement l'amélioration de la qualité intrinsèque des produits.

D'autre part, l'approche "certification", ne prend pas en compte l'horizontalité de l'entreprise ; elle ne regarde que la verticalité de l'organigramme : on certifiera par exemple l'activité production (usines), puis l'activité commerciale, ventes et services après ventes..., sans se préoccuper de leur façon de travailler ensemble. On peut ainsi comparer cela à la construction d'une maison : si toutes les briques sont de bonne qualité, si le ciment est de bonne qualité, mais si le savoir-faire de l'ouvrier qui construit le mur ne l'est pas, la maison s'effondrera. Ainsi, la certification d'une grande entreprise, branche par branche, n'assure pas la cohérence de l'ensemble.

L'assurance qualité est en fait en accord avec la conception taylorienne de l'entreprise : le principe de décomposition du travail en taches élémentaires, associées à la supervision et au contrôle nécessaire de la cohésion de ces taches, a conduit à l'élaboration d'organigrammes pyramidaux, où l'information circule essentiellement verticalement. L'assurance qualité est ainsi associée à cette organisation "classique" du travail : un chef responsable d'une branche, qui décide pour sa division. Son autorité réside sur la confiance que lui accorde son entourage. Une fois le travail de sa division effectué, il transmet à la division suivante, et ainsi de suite. Le mécanisme séquentiel se poursuit à tous niveaux de l'entreprise.

Cela ne permet cependant aucun retour et n'examine qu'un seul scénario, celui décidé par les différents chefs de division. Une telle segmentation des responsabilités, ne présente que l'intérêt d'éliminer l'angoisse du risque disséminé dans l'entreprise, mais reste foncièrement anti-fonctionnel. Cette organisation a cependant permis de faire face à l'économie de masse de ces dernières décennies, mais devient obsolète face au monde actuel en perpétuel mouvement, où les consommateurs ont de nouvelles attentes, plus personnelles, adaptées plus précisément à leurs besoins, où la concurrence ne se limite plus à une guère des prix.

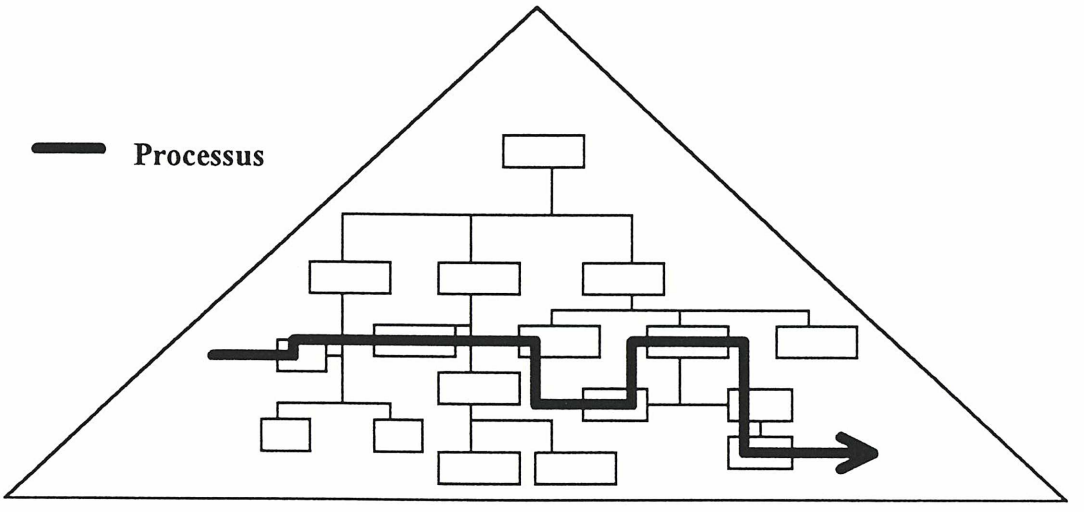
En analysant ces manières de travailler, le groupe X s'est ainsi aperçu que la plupart de ces problèmes trouvaient effectivement leur origine dans les jointures, dans les interfaces entre branches. C'est en effet à ces niveaux que l'on observe les plus grandes pertes d'information, lors d'un travail séquentiel. Le groupe X a alors imaginé une nouvelle approche d'optimisation du travail, une approche qui met l'accent sur les processus, sur les objectifs à atteindre. On appelle ainsi processus, un ensemble de taches qui concurrent à un objectif commun. Cet objectif sera alors concrétisé par un résultat, représentant une valeur pour un client interne ou externe. Par exemple, on peut définir le processus logistique "" dont l'objectif est de transmettre les produits nécessaires à la fabrication. Les taches concernées se situent alors au niveau des commandes, du stockage, de la réception des colis...

Autant l'optique qualité, telle qu'elle est conçue aujourd'hui, s'appuie sur l'organisation verticale de l'entreprise, autant l'optique processus s'intéresse à l'horizontalité du travail. Les deux optiques ont des points communs : les deux attachent une grande importance au processus, et travaillent à partir des besoins du client. La différence fondamentale et le cadre du travail : la qualité vise une progression régulière du résultat par l'amélioration des processus existants, l'objectif étant de faire mieux, ce que l'on fait déjà. Les effets ne peuvent alors qu'être marginaux dans une grande organisation : quand bien même chaque personne, ou service, travaillerait à la perfection, le processus resterait lent et vulnérable.

La logique processus amène à repenser entièrement les processus eux-mêmes, à en créer de nouveaux : regroupements de postes, responsabilisation des opérateurs, réduction des contrôles par la concertation... Le groupe X a ainsi modélisé ses différentes activités (recherche, production, vente...). Il la définit de façon arbitraire des séries de taches élémentaires, regroupées en processus. Les activités étant similaires dans les différentes pays, cela a en particulier permis d'uniformiser les façon de travailler à travers le monde, de mieux se comprendre. Cela a permis, par exemple, la mise en place d'un système d'information commun. Le processus insiste sur la transversalité des objectifs, contrairement à l'organisation qui fixe les responsabilités par rapport à un organigramme vertical.

Par exemple, l'organisation définira un secteur vente, où le chef sera responsable du maintien ou du gain des parts de marché. La vision processus amènera, en revanche, un raisonnement en tant qu'objectif à atteindre : elle définira par exemple la suite des taches à accomplir pour obtenir l'approvisionnement en temps, et dans les coûts prévus du secteur production en matière première.

La figure suivante met en évidence l'opposition des deux optiques, optique organisation (qualité) et optique "processus" :



Organigramme (vertical)

Le groupe X ne parle plus aujourd'hui d'organisation mais de processus commun à toutes ces filiales. Cette nouvelle approche laisse ensuite à chacun la liberté d'accomplir les différentes tâches à sa façon, selon son organisation. Intervient ici la distinction fondamentale entre définition de la tâche et façon de l'accomplir. Le principal apport par rapport à la qualité classique telle qu'elle ressort des normes ISO 9000 est la prise en compte des interfaces internes de l'entreprise ou du groupe ; à chaque interface en effet, sont pris en compte l'expression des besoins de l'utilisateur final et des risques associés.

Le groupe X n'est pas seul dans cette nouvelle aventure. La méthodologie adoptée pour la gestion des processus constitue un nouveau courant dans la gestion des entreprises : le "reengineering" ou le processus "redesign".

Principe général : la connaissance des processus va permettre d'identifier les tâches indispensables et les tâches superflues. Le but est évidemment la réduction des coûts. Il s'agit de travailler mieux, plus vite, de faire la même chose avec moins de moyens. Par une recherche systématique de simplification, recherche du chemin le plus direct vers un objectif à atteindre, cette nouvelle approche de l'entreprise entraîne inévitablement une remise en cause profonde des façons de travailler, où tout remontait automatiquement vers la branche de l'organigramme pour redescendre dans la branche voisine. Cette simplification à outrance, dictée par un besoin drastique de réduction des coûts, induit une diminution du risque d'erreurs et de la perte d'informations et, par là, la réduction des dysfonctionnements et l'amélioration de la qualité finale.

La qualité des normes ISO 9000 est ici largement dépassée par une conception plus globale de la gestion de l'entreprise où la notion de coûts, laissée pour compte des normes ISO 9000, est omniprésente.

Au niveau des tâches élémentaires, les principes de l'assurance-qualité sont maintenus : procédures, indicateurs de contrôle, contrôle interne. Le contrôle interne est plus que jamais indispensable pour piloter et rendre l'ensemble efficace. Son rôle est de vérifier la clarté des

missions de chacun, d'identifier les risques inhérents à l'activité. Il s'assure en particulier à chaque niveau des cinq points suivants :

- de l'existence d'objectifs pour chaque intervenant ;
- de la mise en place d'indicateurs donnant le moyen aux intervenants de suivre l'avancement de leurs tâches ;
- de la définition d'une organisation claire fixant les responsabilités de chacun ;
- de l'existence de procédures ;
- de la supervision des procédures (mise en place des moyens nécessaires, matériels et financiers, et plans d'actions précisant l'étalement de l'utilisation de ces moyens dans le temps).

Ainsi, la certification et les normes ISO 9000 ont beaucoup apporté au groupe X. Seulement, les investissements associés n'ont pu être réalisés qu'en temps de relative prospérité. Il est en effet facile de chiffrer le coût de la qualité, très difficile d'en chiffrer les retombées. Ce genre d'investissements n'est donc pas possible en temps de crise. Cette qualité classique a donc été dépassée par une nouvelle gestion de l'entreprise, beaucoup plus transversale, par une conception beaucoup plus globale de la qualité où la notion de coût, laissée pour compte des normes, est aujourd'hui omniprésente.

CONCLUSION

La certification d'entreprises connaît depuis quelques années un essor remarquable dans tous les pays d'Europe et notamment en France. Cependant des critiques s'élèvent ici ou là sur un système jugé trop coûteux, mal adapté aux petites entreprises et dont les retombées positives sont loin d'être évidentes.

A l'issue de notre enquête, il nous est apparu clairement deux types d'entreprises : celles dont les responsables sont motivés par ce challenge que représente la mise en place d'une organisation plus rationnelle, et celles dont les dirigeants ne voient au contraire que des contraintes dans ce nouveau système et qui délèguent complètement la conduite de ce projet à un consultant extérieur.

Dans ce dernier cas, les choses se gâtent si le consultant retenu est peu scrupuleux et qu'il met en place un système d'assurance qualité tout prêt, non adapté aux spécificités de l'entreprise. Le système vivote alors quelque temps, avant de mourir de sa propre mort devant toutes les difficultés de fonctionnement qu'il engendre.

Pourquoi certaines entreprises, malheureusement trop nombreuses, se trouvent confrontées à des expériences aussi désastreuses ? Parce qu'elles sont parties dès le départ sur une fausse piste avec une vision de la certification limitée à l'acquisition d'un avantage commercial. Peut-on le leur reprocher ? Non, car toute la communication institutionnelle autour de la certification les a incitées à aller dans cette voie.

La recherche d'un certificat supposé leur ouvrir l'accès à des marchés formidables les a poussées à se mettre sous assurance qualité coûte que coûte, sans chercher à s'approprier la démarche. Il s'agissait avant tout de faire plaisir aux clients. La qualité a donc été subie, ce qui a finalement conduit à un rejet de la qualité. La pilule avalée à contre-coeur produit toujours des effets secondaires indésirables.

En revanche, une prescription bien comprise et acceptée par le patient, conscient du bénéfice qu'il peut en tirer, ne manquera pas d'atteindre son but. Il en va de même de la démarche qualité. Si celle-ci est pilotée par une direction qui s'implique dans sa mise en oeuvre et croit en ses bienfaits, l'assurance qualité peut devenir un véritable outil de management, permettant de motiver le personnel, d'améliorer l'image de l'entreprise, de réduire les dysfonctionnements dans leur organisation et donc de diminuer les coûts.

Ainsi, pour que la pilule certification passe bien, il serait souhaitable que les pouvoirs publics abandonnent le discours de la contrainte, de l'impératif commercial absolu, et mettent au contraire l'accent sur les avantages en interne d'une démarche correctement menée. L'assurance qualité est un investissement à moyen terme, dont les gains sont certes difficilement chiffrables, mais néanmoins réels. Ce message ne sera reçu et accepté par les chefs d'entreprises que s'il émane de leurs pairs : c'est pourquoi il convient de favoriser les témoignages d'industriels à industriels, les échanges d'expériences, les visites de sites exemplaires certifiés ou toute autre opération de diffusion de démarches réussies.

C'est dans cette voie que tous les partenaires publics devraient s'orienter afin que la certification, redoutable poison si on l'aborde sans précautions, agisse plutôt comme antidote contribuant à améliorer la compétitivité des entreprises.

ANNEXES

ANNEXE 1

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Institutionnels

- **SQUALPI** (Sous-Direction Qualité-Normalisation du Ministère de l'Industrie) : Marc MORTUREUX, Richard ROUQUET, Bernard HALAIS
- **AFAQ** (Association Française pour l'Assurance de la Qualité) : Olivier PEYRAT, Pierre LACROZE, Patrick RENAUD, Marie-Christine BRUTIN
- **LNE** : M. HIRONDART
- **SESSI** : Danièle BASTIDE
- **DRIRE Alsace** : Agnès TERRIER
- **DRIRE Bourgogne** : Pierre MIS
- **DRIRE Pays de la Loire** : Frank EVENO
- **DRIRE Poitou-Charentes** : Brigitte BERJAUD
- **CRCI Pays de la Loire** : Guy PINOIT
- **Conseil Régional Pays de la Loire** : Mme VIEAU
- **Secrétariat Général au Plan** : Michel MATHEU

Consultants

- **Artiguerobert et Associés** : Pierre ARTIGUEBIEILLE
- **Cabinet Ouroumoff** : Mme DOUTRE
- **Etic International** : Michel GULLY

Fédérations professionnelles

- **CERIB** (Centre d'Etudes et de Recherches de l'Industrie du Béton manufacturé) : Michel VALLES
- **Gimélec** (Groupement des Industries de Matériels et d'Equipement Electrique) : Thierry DUJARDIN
- **FIM** (Fédération des Industries Mécaniques) : Guy PEYRACHE

Entreprises

- **BULL** : Francis ACKERMANN, M. MANEGRIER, Bernard COUDURIER
- **C2E Sun Chemical** : Jean-Claude DE GANDT, Philippe LANSIAUX
- **EDF** : Michel WIDMER
- **ELF** : M. MENENDEZ
- **GEC-ALSTHOM** : Jean-Claude WATRIN
- **Hispano-Suiza** : Michel CAPDECOMME
- **MATRA-HACHETTE** : René-Claude AFFATICATI
- **Merlin Gerin** : Michel JONQUIERES
- **Plastic Omnium** : M. ALLIGNET, M. NOVAT
- **RENAULT** : Jean-Louis DURIEZ
- **REOSC** : Roland GEYL, Pierre MARTIN, M. BE, M. BOISSIN
- **Rhône-Poulenc** : Patrick BERTIN
- **SFZ** : M. SCHMITT
- **Ugine** : M. BOURGAIN

ANNEXE 2

LISTE DES ENQUETES ANTERIEURES EXPLOITEES

. " Assurance qualité et performances de l'entreprise", enquête du **CLUB ORGACONSEIL** Sud-Est

. Bilan de trois actions sur la région Bretagne : "Bretagne Qualité Plus", "Citroën Superforce", "PROMOCEB" (promotion de la certification d'entreprises en Bretagne)

. Région Nord-Pas-de-Calais :

- Enquête **ADEPA** sur les résultats de l'"Opération certification qualité"
- "Certification qualité et besoins de formation", étude de **Mission Nouvelles Qualifications**

. Région Bourgogne : "Quels obstacles à la certification ?", enquête **EGEE**

. Région Centre : audit global sur l'"Opération qualité"

. Bilan du **SNESE** (Syndicat National des Entreprises de Sous-traitance Electronique)