La qualité c'est l'affaire de tous

Objekttyp: **Group**

Zeitschrift: **Revue économique Suisse en France**

Band (Jahr): **78 (1998)**

Heft 1: **La Suisse 4e investisseur en France : implantations emplois secteurs d'activités**

PDF erstellt am: **02.05.2024**

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

L'État doit monter en première ligne !

PLATON A CRÉÉ LE TERME « QUALITÉ », ποιοτης, À PARTIR DU VERBE « FAIRE », ποιεω (THÉÉTÈTE 182, A), ARISTOTE L'A EXPLIQUÉ À ALEXANDRE LE GRAND (TRAITÉ DES CATÉGORIES, 8), CICÉRON L'A TRADUIT EN LATIN ET, VINGT SIÈCLES APRÈS, LA NORME ISO 8402 L'A DÉFINI POUR LES INDUSTRIELS : « ENSEMBLE DES PROPRIÉTÉS ET CARACTÉRISTIQUES D'UN PRODUIT OU SERVICE QUI LUI CONFÈRENT L'APTITUDE À SATISFAIRE DES BESOINS EXPRIMÉS OU IMPLICITES ».

Marie-Claude Dupuis

Délégué Interministériel adjoint aux Normes, Chargé de la sous-direction de la qualité pour l'industrie et de la normalisation (SQUALPI), Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, Paris.

Si la qualité repose sur la satisfaction des besoins exprimés ou implicites des clients, nous pouvons affirmer que la France fait de la qualité depuis le XIIIe siècle quand le roi Louis IX demanda à Estienne Boileau, prévôt des marchands, de rédiger un « Livre des Métiers » qui énonce les obligations relatives à la qualité du travail des corporations, ainsi que les pénalités encourues pour les défaillances. On peut y lire : « nul cervoisier ne peut faire cervoise fors de eau et de grain [...] s'il y mettait autre chose pour efforcer [...] il amenderait au roi » ou encore « nul mercier ne peut faire chapeau, ni attaches, ni tressons sur parchemin, ni sur toile [...] telles oeuvres sont fausses et doivent être coupées et dépecées ».

Ces textes réglementaires, qui expriment une politique d'Etat avec ses droits régaliens, sont le coup d'envoi d'une politique française qui s'est développée, au rythme de l'évolution de l'industrie, jusqu'à nos jours.

Les produits français sont jugés de bonne qualité mais les critiques portent sur l'insuffisance des services qui leur sont associés.

L'image de la qualité française

L'enquête Bozell-Gallup de 1996 classait les produits français, de par leur qualité, au cinquième rang mondial, derrière les produits japonais, allemands, américains et britanniques. Selon une autre enquête, menée par la SOFRES, nos produits sont jugés de bonne qualité mais les critiques portent sur l'insuffisance des services qui leur sont associés comme l'après-vente, le suivi commercial, la communication et la promotion dans les média, les foires et les salons.

Cependant, une étude sur la compétitivité et l'image des produits européens (1), publiée en janvier 1998 par le Centre d'Observation Economique de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, révèle que la qualité des produits, l'efficacité des services commerciaux des entreprises et la notoriété des marques sont les critères sur lesquels les produits français se positionnent le mieux. Dans les secteurs des biens intermédiaires et des biens d'équipement, nos produits bénéficient d'images positives en termes de prix, de rapport qualité-prix et d'aspect hors-prix : la France devance l'Allemagne pour les prix et la talonne pour l'image de qualité et d'innovation.

►►►

Assurance vie

C'est sûr, c'est Winterthur

Rendements nets 97

6,33%
Versements libres

6,25% à 7,50%
Primes uniques

6,50%
Epargne retraite

Multisupport
9,26% à 25,26%

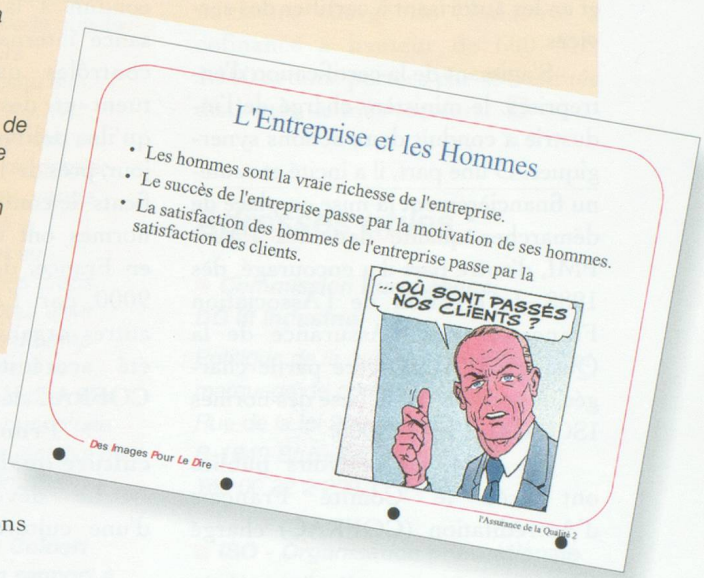
Le marché s'essouffle...
Winterthur assure

Winterthur, un engagement dans la durée. La puissance financière du Crédit Suisse alliée à l'expérience de Winterthur garantissent la fiabilité des solutions mises en place auprès de vos clients. Renseignez-vous ! Winterthur Assurances.
Tour Winterthur - 92085 Paris La Défense Cedex. Tél. 01 49 03 87 87 - Fax 01 49 03 85 92

winterthur
Le meilleur de la Suisse

La Qualité en Bande dessinée

Les illustrations sous forme de bande dessinée parsemées dans ce dossier Qualité sont tirées du classeur Kit-Qual 1 édité par la Société « Des Images pour le Dire ». Ce kit de formation est destiné à faire comprendre aux salariés d'une entreprise le but et les principes de l'Assurance de la Qualité et de la certification. Il contient, sous forme synthétique, 45 fiches d'animation, 45 transparents illustrés en couleur, le plan d'une session type et des documents pour les stagiaires.
Très facile d'utilisation, il est destiné tant à l'encadrement qu'aux formateurs et donne un éclairage très complet du pourquoi et du comment de la mise en œuvre d'une démarche qualité, ses contraintes et ses atouts.
Ce Kit est complété depuis peu par un second volume. Intitulé Opération « Barbecue », il permet d'accompagner la mise en place du référentiel ISO en impliquant les différents acteurs de l'entreprise. Grâce à un scénario illustré original (un barbecue s'organise dans une entreprise qui fête sa certification...), les stagiaires (re)découvrent de manière vivante les chapitres de l'ISO 9000 et l'intérêt pour l'entreprise et pour eux-mêmes de mettre en œuvre les exigences correspondantes.
« Des Images Pour Le Dire »,
65, rue Edouard-Vaillant,
92300 Levallois.
Tél. 01 47 30 07 00.



La qualité dans les entreprises françaises

D'après les dernières études, l'amélioration de la qualité des produits et des services est actuellement prioritaire pour 83 % des entreprises, 76 % d'entre elles visant d'abord la satisfaction des clients. Cette priorité devance pour 71 % des entreprises la conquête de nouveaux marchés, pour 68 % d'entre elles la baisse des coûts de production et pour 65 % l'amélioration de l'organisation et du management.

Les deux tiers des entreprises ont initié des démarches qualité, la plupart centrées sur la production, notamment sur les contrôles de qualité au niveau des approvisionnements, de la fabrication et avant expédition.

Quant à la certification d'entreprises, un sondage réalisé en 1997 auprès de 850 chefs d'entreprises, fournit les ratio suivants : 37 % d'entre eux ont fait certifier leurs systèmes d'assurance de la qualité et 35 % sont en cours de démarche.

D'une opinion souvent exprimée par les chefs d'entreprise, il ressort que les principales difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des actions qualité sont imputées à l'insuffisante implication du personnel. Les études effectuées attestent que ce manque d'implication résulte d'une méconnaissance des méthodes de la qualité due aux insuffisances de la formation : 23 % des entreprises françaises organisent régulièrement des formations spécifiques.

C'est à l'Etat de créer un environnement favorable...

La qualité est l'affaire des entreprises, mais il appartient à l'Etat de mobiliser tous les acteurs économiques autour de ses impératifs et de créer un environnement favorable. La politique conduite par le ministère chargé de l'industrie s'articule autour de trois grands objectifs :

➜ Mobiliser les acteurs économiques sur le thème de la qualité.

C'est à l'initiative des pouvoirs publics que le Mouvement Français pour la Qualité (MFQ) a été créé en 1991 pour promouvoir la qualité dans les entreprises et les services publics français et favoriser les échanges d'expériences et les initiatives dans ce domaine. Deux actions mobilisatrices ont été conjointement lancées par le ministère chargé de l'industrie et le MFQ : le Prix Français de la Qualité (PFQ) et le Mois de la Qualité Française.

Organisé pour la première fois en 1992, le PFQ récompense les entreprises industrielles pour leur démarche exemplaire en matière de qualité totale. Ouvert à tous les secteurs d'activité en 1994 et aux administrations en 1996, il s'appuie sur l'organisation des prix régionaux. En cinq ans, il a mobilisé plus de 2.000 participants.

Le Mois de la Qualité Française, organisé par ces mêmes partenaires, a été institué en 1995. Tous les ans, en novembre, un programme de communication ciblé offre à tous les acteurs économiques l'opportunité de valoriser leurs dernières réalisations en matière de qualité et d'échanger leurs expériences. En 1997, cette manifestation a mobilisé près de 500.000 acteurs, dont 50.000 ont activement participé à 1.500 manifestations.

➜ Développer l'offre française en matière de certification.

C'est la certification qui permet de gagner et de conserver la confiance des clients. Pour les produits, la politique des pouvoirs publics vise à fédérer la certification française autour d'une marque unique et forte, la marque NF, propriété de l'AFNOR et connue de 85 % des Français.

(1) Lettre Mensuelle de Conjoncture, n° 399 - Janvier 1998. Publiée par le Centre d'Observation Economique de la CCIP, 27, avenue de Friedland, 75382 Paris cedex 08 - Tél. 01 42 89 70 77.

Par ailleurs, la loi du 3 juin 1994 et le décret du 27 mars 1997 intégré au Code de la consommation, ont permis de simplifier le dispositif législatif et réglementaire en allégeant la procédure applicable aux organismes certificateurs de produits et en les autorisant à certifier des services.

S'agissant de la certification d'entreprises, le ministère chargé de l'industrie a conduit deux actions synergiques. D'une part, il a incité et soutenu financièrement la mise en place de démarches qualité dans les PME-PMI, d'autre part il a encouragé, dès 1988, la création de l'Association Française pour l'Assurance de la Qualité (AFAQ), tierce partie chargée de certifier sur la base des normes ISO 9000 et ISO 14000.

En 1994, les pouvoirs publics ont créé le Comité Français d'Accréditation (COFRAC) chargé d'évaluer la conformité du fonctionnement des organismes certificateurs, aux exigences de compétence et d'impartialité requises. L'accréditation des organismes certificateurs sur la base des normes européennes, conduit à la reconnaissance internationale des contrôles qu'ils effectuent et des certificats qu'ils délivrent. A ce jour, près de 10.000 certificats de conformité à ces normes ont été délivrés en France, dont près de 9000 par l'AFAQ, six autres organismes ayant été accrédités par le COFRAC depuis 1996.

Les principales difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des actions qualité sont imputées à l'insuffisante implication du personnel.

➜ Promouvoir la culture qualité.

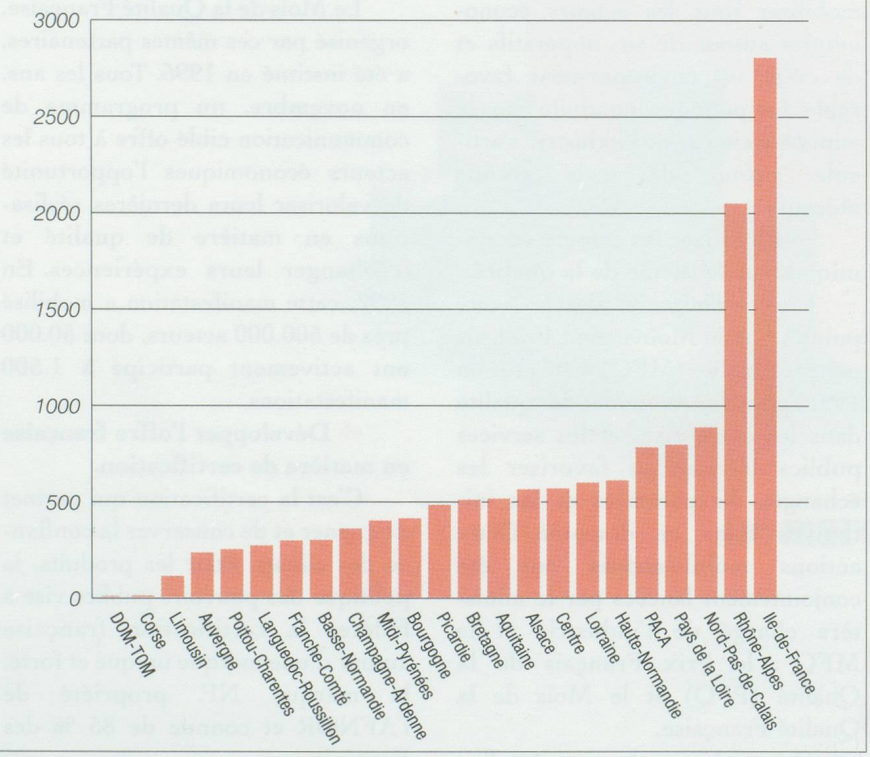
Le développement d'une culture implique nécessairement celui de la formation et de la recherche. Dès 1984, l'Etat a financé la publication d'un répertoire national des formations à la qualité, remis à jour tous les quatre ans, destiné à promouvoir les formations initiales et permanentes, de techniciens et d'ingénieurs.

Parallèlement, le ministère chargé de l'industrie a cofinancé la création de différents types de formations destinées à des ingénieurs et des techniciens supérieurs, spécialisés en qualité.

Ces formations qualifiantes dispensées dans le cadre de l'enseignement initial ou de la formation permanente, ont été conçues pour répondre aux besoins de recrutement des entreprises, notamment des PME-PMI. Eu égard à l'évolution de la conjoncture économique, les pouvoirs pubics encouragent depuis deux ans le développement de la formation qualifiante en alternance. Pour favoriser la diffusion de la culture qualité, le ministère chargé de l'industrie a également financé la publication de plusieurs guides, dont l'un explicite 200 termes de base du vocabulaire spécifique, un autre – destiné aux chefs d'entreprise recherchant des spécialistes et aux étudiants ou aux actifs en quête d'une nouvelle compétence – présente les métiers de la qualité.

Par ailleurs, depuis 1992, les ministères chargés de l'industrie et de la recherche organisent chaque année en décembre, avec le MFQ et l'Institut de Recherche et de Développement de la Qualité (IRDQ), les Assises Nationales de la Recherche en Qualité. Temps fort où se rencontrent des chercheurs, des enseignants et des acteurs économiques pour échanger des idées et débattre des problèmes rencontrés dans les entreprises, ces assises offrent en même temps l'occasion de remettre le prix de la meilleure thèse française de recherche en qualité.

Nombre de sites certifiés en France (par région)

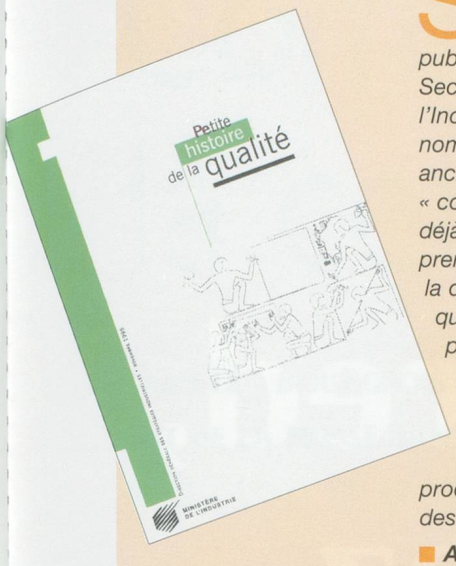


Au 4ème trimestre 1997,

- *13.830 sites étaient certifiés en France,*
- *dont 2.952 selon le modèle ISO 9001,*
- *10.708 selon le modèle ISO 9002 et 170 selon le modèle ISO 9003*

Source : Annuaire des entreprises certifiées ISO 9000 en France.

La démarche qualité, une quête séculaire



Si l'on s'en réfère à la « Petite histoire de la qualité » publiée par le Secrétariat d'Etat à l'Industrie en 1995, nombre de textes anciens ou de pratiques « correctives » avaient déjà pour objectif premier la recherche de la qualité. En voici quelques exemples puisés çà et là au fil des pages. Le choix a été difficile mais il ne peut qu'inciter nos lecteurs à se procurer cet ouvrage des plus enrichissants.

■ ***Au XVIIIe siècle avant J.-C., le Code d'Hammourabi**, roi de Babylone, précise des règles orales et des jurisprudences antérieures, constituant un véritable code civil, dont de nombreuses procédures de contrôle régaliennes. Y figurent certains arrêts sur la responsabilité des professions de l'époque gérées par des charges ou présentant des risques notables. Ainsi, au chapitre 233, il est mentionné que « si un maçon a construit une maison pour quelqu'un, mais n'a pas exécuté son travail suivant les normes (sic), et si un mur a penché, ce maçon, à ses propres frais, renforcera le mur ».*

■ ***Autre extrait : Les Phéniciens inventèrent une méthode d'action corrective** à partir d'une « méthode statistique » : ils faisaient couper la main à ceux qui réalisaient, à plusieurs reprises, des produits non conformes à la qualité attendue. Cette pratique physique de l'assurance de la qualité s'est d'ailleurs perpétuée jusqu'au Moyen Âge. Au XVIIe siècle, Colbert qui, en tant que fils de drapier accordait une grande importance à la fabrication et au commerce des draps, édicta que pour avoir mis en vente un drap non conforme à ses règlements, la première fois on était puni d'une amende, à la récidive du pilori et, enfin, des galères.*

■ ***Le même Colbert présenta un rapport à Louis XIV,** mentionnant que « si nos fabriques imposent, à force de soin, la qualité supérieure de nos produits, les étrangers trouveront avantage à se fournir en France et leur argent affluera dans les caisses du Royaume.»*

> ***« Si un maçon a construit une maison pour quelqu'un, mais n'a pas exécuté son travail suivant les normes (sic), et si un mur a penché, ce maçon, à ses propres frais, renforcera le mur. »***
>
> *Code d'Hammourabi*
> *1730 avant JC*

« Petite histoire de la qualité ».
Rédigé par Ragu Dragomir et Bernard Halais, Secrétariat d'Etat à l'Industrie, SQUALPI, 22, rue Monge, 75500 Paris.
Tél. 01 43 19 51 15.
FRF 50.-.
ISSN 0767-5380.

...Avec quel budget ?

Pour mettre en œuvre sa politique de promotion de la qualité, le ministère chargé de l'industrie dispose d'un budget annuel de 500 MF qui lui permet de subventionner les organismes sous tutelle et de soutenir des actions individuelles et collectives. D'une part, chaque année, le Fonds Régional d'Aide au Conseil (FRAC) cofinance le recours de 1.000 PME environ, aux conseils d'un consultant pour initier ou consolider leur démarche qualité, tandis que l'Aide au Recrutement de Cadres (ARC) leur permet d'embaucher 150 qualiticiens pour mettre en œuvre ce type d'opération. D'autre part, l'appel à propositions « Accès à la Qualité, à la Certification et aux Normes » (AQCEN) soutient les projets collectifs visant à favoriser l'appropriation des normes et de la qualité par les PME-PMI. En neuf ans, le ministère chargé de l'industrie a cofinancé à hauteur de 600 MF, 1.100 actions portées par 490 entités distinctes de tous secteurs. ✚

Adresses utiles :

■ ***Commission Européenne, DG III Industrie,***
Politique de la qualité et certification et marquage de conformité
Rue de la loi 200
B-1049 Bruxelles
Tél. 00 32 2 299 11 11

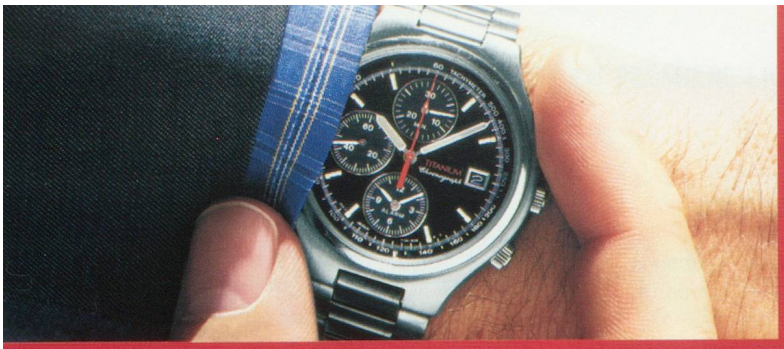
■ ***ISO - Organisation Internationale de Normalisation***
1, rue de Varembé
CH-1211 Genève 20
Tél. 00 41 22 749 01 11

■ ***Association Française de Normalisation (AFNOR)***
Tour Europe
92049 Paris La Défense 2 - Cedex
Tél. 01 42 91 55 55

■ ***Comité Français d'Accréditation (COFRAC)***
37, rue de Lyon
75012 Paris
Tél. 01 44 68 82 20

■ ***Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie***
Secrétariat d'Etat à l'Industrie
Sous-Direction de la Qualité pour l'Industrie et la Normalisation (SQUALPI)
22, rue Monge
75005 Paris
Tél. 01 43 19 51 15

■ ***Mouvement Français pour la Qualité***
41, rue des Trois Fontanot
92024 Nanterre Cedex
Tél. 01 55 17 47 80



Avec Avis Preferred, vous seriez déjà au volant !

Pour adhérer gratuitement au service AVIS Preferred, il vous suffit de remplir le bulletin d'adhésion. N'hésitez pas à le demander au comptoir.

SERVICE AVIS PREFERRED :

pas d'attente, pas de stress, rien à remplir, rien à signer !

Opel Vectra

AVIS®

Décidés à faire mille fois plus.®

AVIS RECOMMANDE OPEL

Comment aborder la certification.

DANS LE « BOURGEOIS GENTILHOMME » DE MOLIÈRE, MONSIEUR JOURDAIN FAIT DE LA PROSE SANS LE SAVOIR. LES ENTREPRISES, PAR UN BIAIS OU UN AUTRE, FONT DE LA QUALITÉ MAIS NE LA FORMALISENT PAS TOUJOURS.

Alain Auffray

Risk Manager, Groupe SGS France, Cachan

L'approche qualité formalisée s'appelle l'Assurance Qualité. Par Qualité il faut entendre : « *Ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites* » et, par Assurance Qualité telle que définie dans la norme ISO 8402 : « *Ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que de besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la Qualité* ».

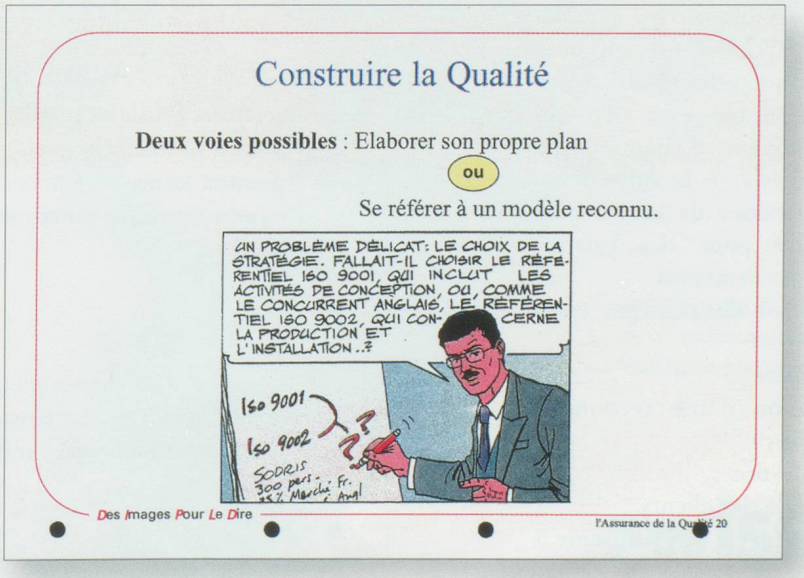
La mise en place d'un système d'assurance-qualité est un acte volontaire.

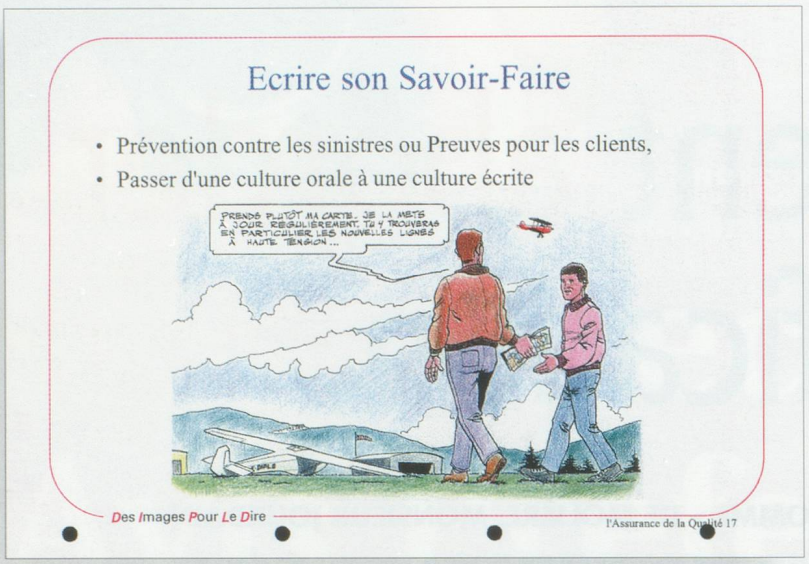
Ces deux définitions posent le problème. L'objectif est de satisfaire un besoin et pour cela il faut pouvoir démontrer que l'entreprise a mis en œuvre un certain nombre d'actions qui permettront de prouver d'une façon objective l'existence de la qualité d'un système, d'un produit ou d'un service. La meilleure façon d'apporter cette preuve sera de mettre en place un système d'Assurance Qualité basé sur un référentiel donné. C'est-à-dire de pratiquer les enregistrements nécessaires d'une façon ordonnée pour prouver que ce que l'on dit et ce que l'on fait respecte les règles définies.

La définition de système d'Assurance Qualité selon l'ISO 8402 est la suivante : « *Ensemble de la structure organisationnelle, des responsabilités, des procédures, des procédés et des ressources pour mettre en œuvre la gestion de la Qualité* ». Le référentiel qui servira de guide pour la mise en place du système Qualité sera la norme ISO 9001 ou 9002 dont le titre en précise l'application :

- ISO 9001 : Modèle pour l'assurance de la qualité en conception, développement, production, installation et prestations associées.
- ISO 9002 : Modèle pour l'assurance de la qualité en production, installation et prestations associées.
- ISO 9003 : Modèles pour l'assurance de la qualité en contrôle et essais finals.

La norme ISO 9001 est plus complète que la 9002 puisqu'elle intègre la mise sous Assurance Qualité des parties « conception » et « développement » de l'entreprise quand elle





existe. Les règles fondamentales de l'Assurance Qualité sont les suivantes :

➜ Écrire ce que l'on fait,

➜ Réaliser conformément à l'écrit,

➜ Vérifier que l'on fait ce qui est écrit,

➜ Conserver la preuve de la bonne réalisation.

Ce que l'on fait devant être en adéquation avec le référentiel choisi.

Le système mis en place peut être couronné par une demande de certification par un organisme certificateur. La certification permet d'attester que le système d'Assurance Qualité mis en œuvre par l'entreprise pour l'élaboration d'un certain type de produit ou de service est conforme à un référentiel internationalement connu.

Un acte volontaire

La mise en place d'un système d'Assurance Qualité est un acte volontaire. Cette volonté doit venir de la direction car c'est elle qui donne les moyens d'aboutir. Elle peut se manifester à la suite d'une prise de conscience de la nécessité d'être certifié pour des raisons diverses :

➜ argument de stratégie commerciale ;

➜ crédibilité ;

➜ obtention d'une reconnaissance officielle ;

➜ organisation ;

➜ demande des clients.

La volonté n'est pas suffisante à elle seule, il faut que la démarche soit comprise et acceptée, donc expliquée à l'ensemble du personnel. Avant toute démarche une phase de sensibilisation et d'information sur les notions essentielles d'Assurance Qualité est nécessaire afin de motiver le personnel. En effet l'efficacité et la pérennité du système d'Assurance Qualité mis en place ne seront efficaces que si l'ensemble du personnel est motivé et convaincu de la démarche.

Il faut que la démarche soit comprise et acceptée par l'ensemble du personnel.

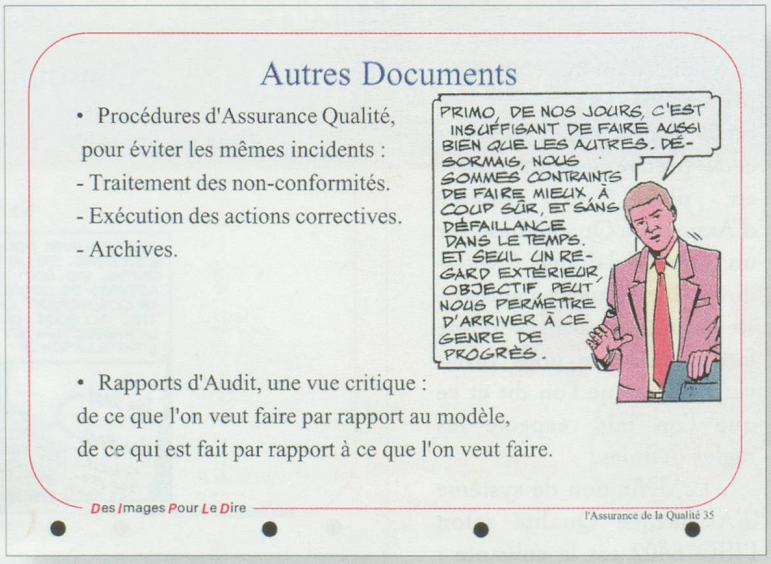
Par où commencer ?

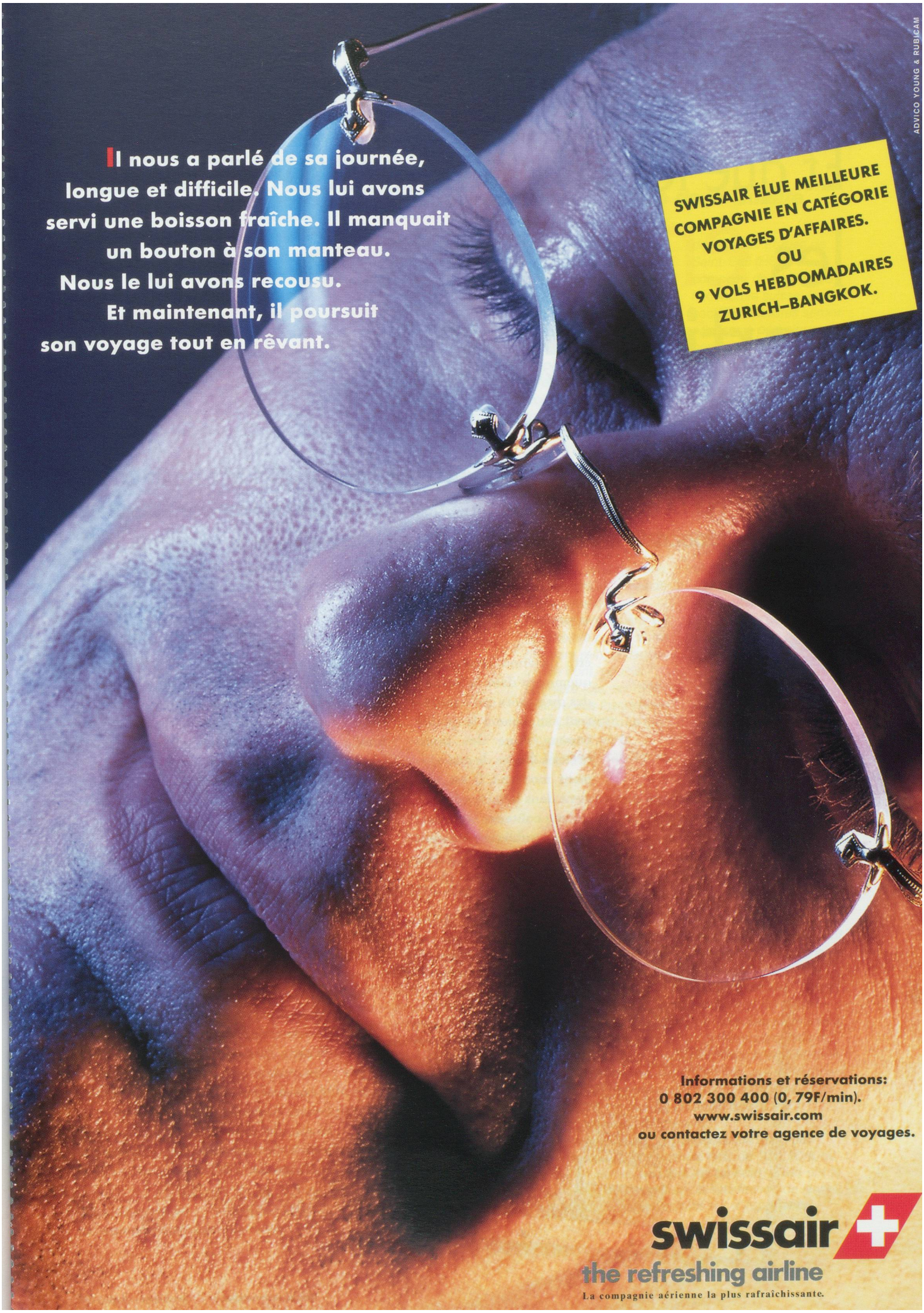
Si l'on veut aboutir à la mise en place d'un système d'Assurance Qualité qui fonctionne dans un délai raisonnable, c'est à dire environ 18 mois, il y a lieu de nommer un responsable qualité appartenant à l'entreprise et de se faire assister par un conseil extérieur expérimenté. C'est d'ailleurs ce conseil extérieur qui effectuera l'audit de diagnostic qui sera le point de départ de la démarche. Cet audit consiste à faire un point sur l'existant, c'est-à-dire l'organisation qualité actuelle et les moyens mis en œuvre pour l'obtention de la qualité des services proposés.

Cette phase étant réalisée, un plan d'action devra être défini et planifié avec des objectifs précis à atteindre. Les tâches seront réparties. Le responsable Qualité en sera le chef d'orchestre mais chacun dans l'entreprise aura sa partition. Une « ambiance » qualité devra être créée au sein de l'entreprise et des points réguliers permettront à cette ambiance de s'installer et de maintenir un rythme de travail approprié.

Le conseil extérieur sera là pour expliquer, corriger et guider les opérateurs dans leur démarche.

En France le groupe SGS dispose d'une équipe de conseillers en Assurance Qualité qui peuvent assurer ce rôle, depuis l'audit de diagnostic jusqu'à l'assistance à la mise en Assurance Qualité.




Il nous a parlé de sa journée, longue et difficile. Nous lui avons servi une boisson fraîche. Il manquait un bouton à son manteau. Nous le lui avons recousu. Et maintenant, il poursuit son voyage tout en rêvant.
SWISSAIR ÉLUE MEILLEURE COMPAGNIE EN CATÉGORIE VOYAGES D'AFFAIRES. OU 9 VOLS HEBDOMADAIRES ZURICH–BANGKOK.
ADVICO YOUNG & RUBICAM
Informations et réservations:
0 802 300 400 (0, 79F/min).
www.swissair.com
ou contactez votre agence de voyages.
swissair
the refreshing airline
La compagnie aérienne la plus rafraîchissante.

Et que ferons-nous lorsque toutes les entreprises seront certifiées ISO 9000 ?

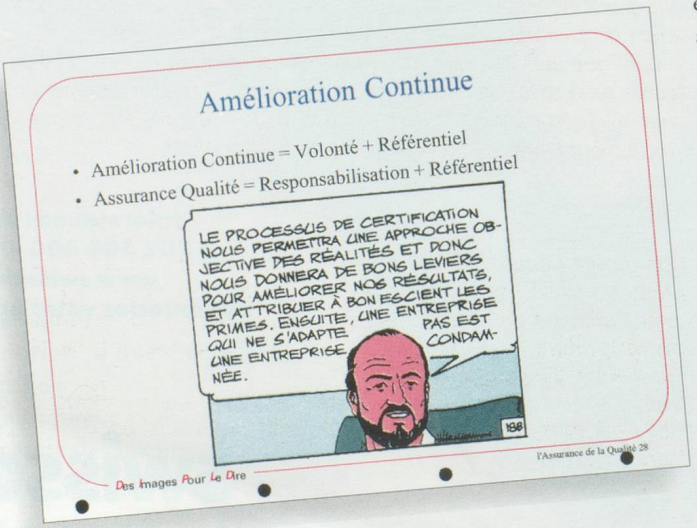
COMMENT ALORS SE DISTINGUER DE SES CONCURRENTS ? CE SERAIT OUBLIER QUE LA QUALITÉ EST AVANT TOUT UN OUTIL DE MANAGEMENT, QUI PERMET UNE RÉDUCTION SENSIBLE DES COÛTS ET UNE AUGMENTATION DE LA PRODUCTIVITÉ.

Jean-Marc Blanc

Président, Blanc-Consultant SA, Le-Mont-sur-Lausanne

Cette question revient fréquemment dans la bouche des dirigeants qui considèrent simplement la qualité comme l'une des nombreuses modes de management moderne. Il est vrai que ceux qui ne verraient dans la mise en place d'un système qualité qu'une coûteuse opération de marketing ou de relations publiques auraient quelques raisons de s'exprimer ainsi. Le cas échéant, il faudrait alors trouver autre chose pour se distinguer de ses concurrents.

En tant que responsable d'une entreprise certifiée depuis plusieurs années, plus encore que comme consultant, il nous est possible de répondre sans risque de se tromper que ce cas ne se présentera pas avant la semaine des quatre jeudis. A moins que l'on décide de distribuer gratuitement et sans conditions le fameux label à n'importe qui, le nombre d'entreprises certifiées ne dépassera jamais une faible minorité et, à notre avis, pour deux raisons principales.



ISO 9000 n'est pas à la portée de tous !

Premièrement, l'intérêt d'un système de qualité certifié n'est pas le même pour chacun. Pour des raisons diverses et variées, certaines entreprises n'ont apparemment aucune raison de se lancer dans un système qualité certifié : elles sont trop grandes ou trop petites, elles sont éphémères où elles dominent leur marché dans une situation de monopole (eh oui, il y en a encore), elles n'ont qu'un ou quelques clients ravis avec lesquels la vie se déroule sans histoire… Ce qui ne signifie pas pour autant qu'elles ne fassent pas de qualité car sans cela, elles n'existeraient tout simplement pas.

Ensuite, et c'est la deuxième raison qui explique le petit nombre d'entreprises certifiées, la qualité ISO 9000 n'est pas à la

Article paru dans le quotidien économique suisse « l'Agéfi » du 26 février 1998, et publié dans ce cahier avec son aimable autorisation.

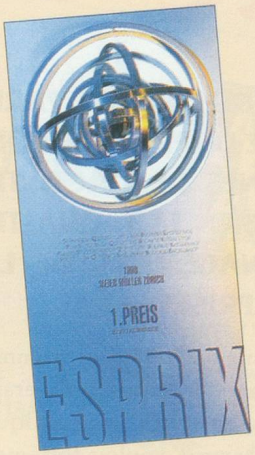
portée de tout le monde. Malgré une croissance encore très impressionnante, les entreprises certifiées ne sont aujourd'hui qu'une faible minorité du total des entreprises actives (en Suisse, moins de 10.000 seulement sur un total se situant entre 250.000 et 350.000 selon les modes de calculs statistiques). Et il y a gros à parier que leur nombre n'atteindra jamais la moitié des entreprises; un système qualité certifié est loin d'être un gadget marketing ou une corvée de plus car il demande une ferme volonté de même qu'un effort considérable pour être mis en place et maintenu.

L'effort interne tout d'abord : pour concevoir le système et l'implanter, il faut consacrer au total l'équivalent de un demi-collaborateur pendant un à deux ans dans une PME occupant une cinquantaine de salariés. Il faut y ajouter plusieurs dizaines de milliers de francs de coûts externes : consultant et organisme de certification. Ensuite de quoi, un effort important est encore nécessaire pour maintenir le système, le faire évoluer et conserver le label; rappelons que le certificat ISO 9000 doit être renouvelé tous les trois ans et que des audits intermédiaires ont lieu chaque année !

Un système qualité certifié demande une ferme volonté de même qu'un effort considérable pour être mis en place et maintenu.

Bien entendu, tous les cas évoqués ci-dessus peuvent se justifier et même se combiner. L'essentiel nous semble être de fixer la politique qualité et les objectifs qui s'y rapportent dans le cadre plus large de la stratégie générale de l'entreprise. Il n'en demeure pas moins que, globalement, seule une minorité d'entreprises peuvent avoir les raisons, la volonté et les moyens de se lancer dans un système certifié ISO 9000. Elles en ont que plus de mérite.

ESPRIX, le premier prix suisse de la Qualité

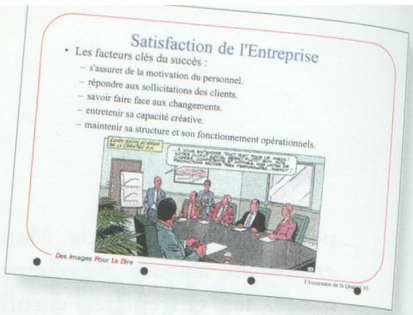


Ce prix, décerné par la fondation Esprix, a été créé en vue de permettre aux entreprises suisses de promouvoir la Business Excellence à travers l'application du modèle européen EFQM et de récompenser les sociétés les plus performantes dans le cadre d'un concours national. Il s'adresse à toutes les entreprises ayant leur siège en Suisse ou au Liechtenstein classées en deux catégories (moins ou plus de 250 collaborateurs). Présidé par le Chef du Département fédéral de l'économie publique, ce prix sera remis chaque année dont, pour la première fois, en 1999 (clôture des inscriptions le 30 juin 1998). Le jury est présidé par le Pr. Seghezzi, de l'Ecole des Hautes Etudes de Saint-Gall (HSG) et composé de cadres de l'économie suisse. Les sociétés finalistes seront admises à participer au concours de l'European Foundation for Quality Management (EFQM) organisé depuis 1991. Il s'agira-là pour elles de se mesurer aux meilleures entreprises européennes. La fondation ESPRIX (soutenue par d'importantes sociétés suisses), en mettant sur pied ce trophée, souhaite encourager la démarche qualité totale des entreprises et, ainsi, accroître la compétitivité de l'économie suisse.

ESPRIX, Prix Suisse de la Qualité en Business Excellence, CCMF, Postfach, 8070 Zurich. Tél. 00 41 1/281 00 13 Internet : http//www.esprix.ch

Bonnes et moins bonnes raisons de se certifier.

Aujourd'hui, bon nombre d'entreprises se certifient à la demande d'un client important ou d'un organisme étatique ou para-étatique distribuant des subventions : elles agissent en fait sous la pression. D'autres encore, décident de se lancer essentiellement pour des raisons d'image. Elles ont le sentiment que cela fera bien dans le paysage, que la confiance de leurs clients en sortira renforcée. Sans avoir forcément tort... Les uns comme les autres peuvent avoir tendance à faire du « bachotage » au prix le plus bas et ne voient pas forcément l'intérêt premier de l'opération qui est essentiellement interne. De ce fait, leur système est souvent fragile, sinon artificiel; il est susceptible de s'effondrer à la moindre secousse. En revanche, les entreprises qui recherchent avant tout à accroître leurs performances en abaissant sensiblement les coûts de non qualité (rebuts, erreurs diverses, travaux de garantie, rabais, etc.) montent des systèmes bien plus durables et performants.
On peut constater qu'elles arrivent à augmenter leur productivité dans des proportions impressionnantes (des gains de productivité nets de 10 à 20 % du chiffre d'affaires ne sont pas rares, en particulier dans les services). Elles ont la volonté, à notre avis très saine, de faire de l'argent sur la satisfaction de leurs clients. Pour elles, la mise en place d'un système qualité est d'importance majeure.



Chambres de Commerce et d'Industrie

Des interlocuteurs privilégiés... de qualité

Gilbert Croze

Direction des Ressources Centrales d'Appui, Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris

LA CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE PARIS (CCIP) S'EST EFFORCÉE DE LONGUE DATE DE PROMOUVOIR LA QUALITÉ DANS TOUS LES DOMAINES DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE : QUALITÉ DU TRAVAIL BIEN FAIT, QUALITÉ DES PRODUITS, DES MOYENS D'AMÉNAGEMENT, DE LA FORMATION ET DE L'APPUI AUX ENTREPRISES.

La CCIP a multiplié à l'intention de ses ressortissants, les réunions et séminaires d'information sur les enjeux de la qualité. Seule ou en partenariat, elle a créé des Clubs Qualité permettant l'échange d'expériences entre les chefs d'entreprise. Par sa Direction des Ressources Centrales d'Appui, elle a créé un pôle d'expertise, de conception et diffusion d'outils qualité, tels l'outil pédagogique Qualitix.

A ces actions d'informations et d'échanges, s'ajoute l'appui personnalisé donné aux chefs d'entreprise par les conseillers de ses quatre délégations territoriales.

Par ailleurs, la CCIP a instruit et géré depuis 1987 plus de 800 dossiers F.R.A.C. (voir encadré). Ces dossiers concernent des diagnostics Qualité, la mise en place de systèmes qualité ou des démarches de progrès. En 1997, a été lancé le FRAC Qualité, organisation qui permet aux entreprises de bénéficier d'une subvention pour le financement de journées de conseil permettant non seulement de mettre en place le système qualité, mais aussi d'améliorer l'organisation de l'entreprise pour mieux répondre aux exigences Qualité.

La qualité est également présente dans le programme KONVER*. Ce programme d'initiative communautaire vise à accélérer la diversification des activités économiques dans les bassins d'emplois fortement tributaires du secteur de la Défense. Le plan d'action des Chambres de Commerce et d'Industrie d'Ile-de-France prévoit d'aider les entreprises de ces bassins (Ile-de-France Nord et partie de l'Essone) à acquérir la certification ISO 9000 lorsqu'elles ne disposent que d'agréments spécialisés aéronautique ou militaire. De plus, cette action permet, le cas échéant, d'aider les entreprises à réaliser un préaudit de mise à niveau avant la certification.

Dans le domaine de la formation, la qualité fait partie intégrante de l'enseignement dispensé dans les 32 écoles de la Chambre. Ainsi, l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris (ESCP) est depuis dix ans fortement engagée dans la promotion du management de la qualité. Par son mastère spécialisé, développé conjointement avec l'Ecole Centrale de Paris et l'Ecole Spéciale des Travaux Publics, elle forme des spécialistes de haut niveau dans ce domaine. L'ESCP a développé par ailleurs des relations privilégiées avec plusieurs universités européennes dans ce domaine en matière de recherche et d'enseignement.

** Voir le n° 1/97 de la Revue économique Suisse en France, page 12 (NDRL)*

Le F.R.A.C. (Fonds Régional d'Aide au Conseil) a pour but d'inciter les PME/PMI de moins de 250 personnes à recourir à des consultants extérieurs pour adapter leur organisation et leurs salariés à une démarche qualité. L'intervention du consultant doit correspondre aux besoins prioritaires de l'entreprise et à ses moyens s'inscrivant dans une stratégie d'adaptation aux marchés. La prise en charge publique pourra atteindre 70 % d'une assiette subventionnable de 90.000 FRF HT établie en référence au cahier des charges-type remis à l'entreprise. L'intervention du consultant extérieur peut se faire en cinq phases :

1. Diagnostic. Il s'agit d'évaluer le système qualité existant dans l'entreprise par rapport à l'objectif qualité de l'entreprise (ISO 9000, Qualibat, etc.).

2. Etude organisationnelle. Cette étape a pour objet de mettre en place l'organisation de la démarche qualité de l'entreprise.

3. Aide à la conception et à la réalisation du système qualité. Il s'agit d'aider l'animateur qualité et les responsables de l'entreprise à l'élaboration de la documentation qualité et de sa gestion (Manuel qualité, méthodologie et rédaction des procédures).

4. Aide à la mise en œuvre du système qualité. Elle permet à l'entreprise de tester et de corriger le système qualité.

5. Audit préalable à la certification. Il permet une « répétition générale » et une revue du système qualité avant la certification.

Chacune de ces phases comporte un décompte de jours « action externe » et « action interne ». L'assiette subventionnable est de FRF 5.000 par jour d'action externe et de FRF 1.800 par jour d'action interne.

Pour en savoir plus : CCIP, Direction des Ressources d'Appui, 2, rue de Viarmes, 75040 Paris cedex 01. Tél. 01 45 08 36 00.

Votre partenaire en radio messagerie :

SWISSPHONE - SPRINTEL SA

a le plaisir de vous rappeler qu'elle est certifiée ISO 9002 depuis 1994

CERTIFICAT AFAQ CERTIFICATE

N° QUAL/1994/2674b

L'AFAQ certifie que le système qualité adopté par,
AFAQ certifies that the quality system developed by :

SWISSPHONE - SPRINTEL S.A.

pour les activités suivantes,
for the following activities :

ADAPTATION, REPARATION, COMMERCIALISATION DE RECEPTEURS ET FOURNITURE DE SERVICES EN RADIOMESSAGERIE ET TELEMAINTENANCE. CENTRE D'APPEL.

ADAPTATION, REPAIR, MARKETING AND SALES OF PAGERS AND SERVICE PROVIDERS IN RADIO PAGING AND TELEMAINTENANCE. CALL CENTER.

exercées sur le(s) site(s) suivant(s),
carried out in the following location(s) :

3, rue de Marly BP 611 F-78006 VERSAILLES Cedex

a été évalué et jugé conforme aux exigences de la norme,
has been assessed and found to conform to the requirements of the standard :

ISO 9002 (1994)

Le présent certificat, délivré dans les conditions fixées par l'AFAQ, est valable jusqu'au,
This certificate, delivered under AFAQ rules, is valid until :

2000-09-21

(année-mois-jour) (year-month-day)

Bagneux, le 1997-09-22

Le Président du Comité de Certification
The President of the Certification Committee

A. PIGEONNIER

Le Directeur Général de l'AFAQ
The Managing Director of AFAQ

O. PEYRAT

Le Représentant de l'Entreprise
On Behalf of the Firm

H. ASENKAT

*Sauf suspension notifiée entre temps par l'AFAQ à l'entreprise désignée ci-dessus, qui s'est engagée à observer les règles définies par l'AFAQ. Le présent document ne peut se substituer en aucune manière au contrat signé entre l'entreprise et l'AFAQ, qui seul fait foi.
*Excepting notification by AFAQ of suspension of the above-mentioned company, which has agreed to respect the relevant AFAQ rules. The present document shall not replace, in any event, the contract signed by the firm and AFAQ, which remains the only binding document.

AFAQ - 116, AVENUE ARISTIDE BRIAND - BP 40 / F-92224 BAGNEUX CEDEX FRANCE

Fac-Similé

AFAQ/DQX/00087 - 1996/06

NESTLE FRANCE

Nestlé est le premier spécialiste mondial de l'agro-alimentaire.

En France, pays de tradition culinaire, les produits Nestlé accompagnent la vie de 98% des foyers, à tous les âges et dans toutes les occasions.

Présent dans l'épicerie, les surgelés, les glaces, les produits laitiers frais, la charcuterie libre service et l'alimentation des animaux de compagnie, Nestlé France emploie 13 500 personnes et commercialise 3 000 références de produits alimentaires. Avec un chiffre d'affaires de 25 milliards de francs, dont 16% à l'export, la France est le premier marché de Nestlé en Europe.

Implanté depuis 125 ans en France, le Groupe est l'un des premiers opérateurs sur le marché français des matières premières alimentaires, avec notamment un approvisionnement annuel de 800 millions de litres de lait, 150 000 tonnes de pommes de terre, 85 000 tonnes de tomates et 100 000 tonnes de sucre transformés par les usines françaises.

Nestlé se fait fort d'assurer un haut niveau de qualité et de sécurité de la matière première au produit fini prêt à déguster dans l'assiette du consommateur : toutes les marques de Nestlé sont porteuses d'une garantie, que le Groupe veille en permanence à renforcer.

Nestlé
Nestlé France

7, Bd Pierre Carle
B.P. 900 Noisiel
77446 Marne-La-Vallée Cedex 02

Un état d'esprit plus qu'une norme.

« NON, TOUT COMME MCDONALD'S PAR EXEMPLE, NOUS NE SOMMES PAS CERTIFIÉS ISO. POUR QUOI FAIRE ? » L'EXEMPLE D'AVIS EST UN CAS D'ÉCOLE. NOMBRE DE GRANDES ENTREPRISES FONT APPEL À DANIÈLE SENCKEISEN POUR QU'ELLE PRÉSENTE, LORS DE TABLES-RONDES, L'ORGANISATION DE SON SERVICE, CRÉÉ EN 1991 AFIN DE TRAITER LES RELATIONS AVEC LA CLIENTÈLE. A SES YEUX, IL EST DIFFICILE DE CERTIFIER DES SERVICES : « ON EST DANS LE DOMAINE DU SUBJECTIF ». LA DÉMARCHE QUALITÉ D'AVIS EST TRÈS FORTEMENT IMPRIMÉE DANS L'ESPRIT DU PERSONNEL. MAIS EST-CE SUFFISANT POUR FAIRE LA DIFFÉRENCE ENTRE « ESSAYER DE FAIRE MIEUX » ET « ÊTRE DÉCIDÉS À FAIRE MILLE FOIS PLUS » ? RÉPONSE DE L'INTÉRESSÉE.

Une démarche qualité n'est pas originale en soi, elle fait partie pour une société de services de ses obligations quotidiennes vis-à-vis de ses clients. Chez Avis, le service est un état d'esprit qui exige que chaque collaborateur se mobilise et cherche toujours à se dépasser, ayant pour objectif de satisfaire une clientèle nationale et internationale très diversifiée sur un marché en évolution constante. L'ensemble des services de l'entreprise est concerné par la satisfaction des clients. Celle-ci, condition nécessaire de notre succès et notre pérennité, ne peut s'obtenir sans l'organisation rigoureuse des processus, la mesure de la performance et, avant tout, l'engagement de la Direction Générale. C'est ainsi que le slogan Avis : « We try harder » (en France : « Décidés

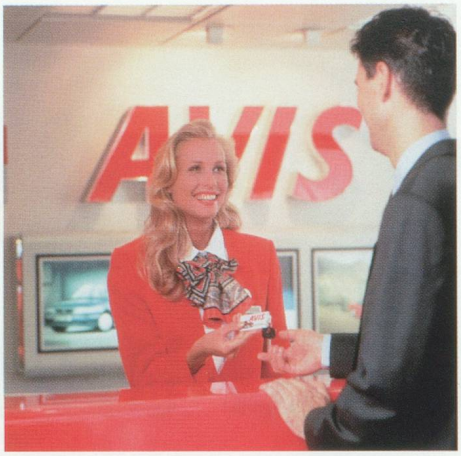
Danièle Senckeisen

Directeur des Relations Clients, Avis Location de Voitures S.A., Paris-la-Défense

▶▶▶

▶▶▶

à faire mille fois plus »), créé en 1962, est toujours d'actualité en 1998. Il s'agit d'une véritable promesse, illimitée et sans condition, donnée à la clientèle.



Mise en place d'outils de mesure du service

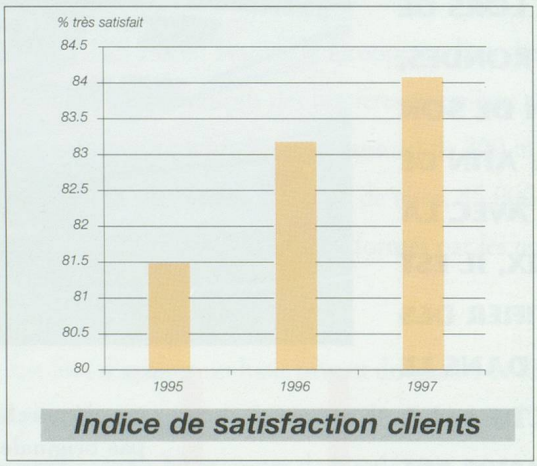
Pour optimiser la satisfaction et la fidélisation de la clientèle, deux conditions sont indispensables : un « travail bien fait dès la première fois » et une gestion efficace des réclamations. Il faut également mettre en place des outils de mesure du service :

➜ Mesure continue de la satisfaction.

Mis en place par Avis depuis 1990, cet outil de mesure de la qualité de service permet à quatorze des plus importants pays européens de suivre chaque mois les performances de chaque pays, région et agence de location. Il permet également de détecter les éventuels dysfonctionnements et de les corriger aisément. En France, 2.400 enquêtes sont ainsi effectuées chaque mois auprès de la clientèle ayant loué dans l'une des 103 agences principales. Les clients reçoivent un questionnaire court, facile à compléter, qui permet de mesurer :

- Leur satisfaction globale de la prestation Avis, lors de leur dernière location.
- Leur satisfaction par élément-clé de la location : la prise en charge du véhicule (temps d'attente, courtoisie, serviabilité et professionnalisme du personnel ; le véhicule loué (propreté, état mécanique…) ; la restitution du véhicule (accès au parking, temps d'attente, facturation…) ;
- Leur intention de louer de nouveau chez Avis et de le recommander à leur entourage.

Un calcul précis de l'indice de satisfaction, avec une variation de 0 à 10, permet de classer les performances de chaque produit de location, agence, région. Il permet aussi de connaître la perception des clients sur les marques et les modèles de véhicules proposés, l'impact du « bouche à oreille » positif ou négatif, ou encore leur appréciation du rapport Qualité/Prix.



Indice de satisfaction clients

➜ Gestion des contacts clients et amélioration des dysfonctionnements.

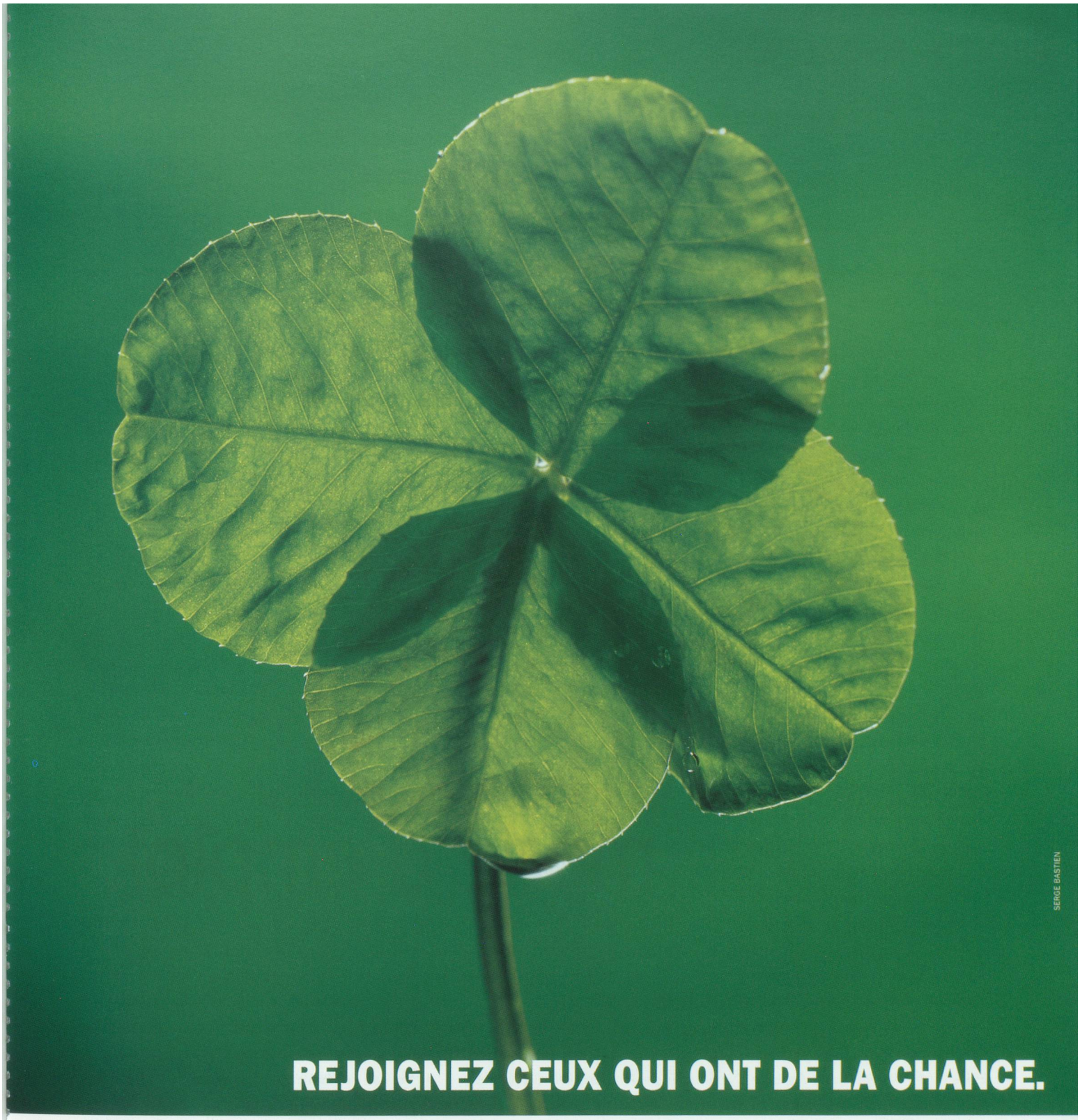
En complément des résultats de l'enquête satisfaction, chaque agence de location reçoit tous les mois un rapport précis sur le nombre et le type de réclamations ou demandes d'information exprimées par ses clients. La centralisation et l'exploitation des contacts clients permet d'identifier les éléments performants ou en difficulté, les nouveaux problèmes et par là même les actions correctives ou préventives et les personnes chargées de leur mise en œuvre.

La ressource humaine, le plus important

« Faire d'un client mécontent un client fidèle », tel est l'objectif du service relations clients qui gère tout type de demande, quel que soit le lieu de location, en France ou à l'étranger. Une formation technique et commerciale très complète permet à chaque responsable de clientèle de traiter aussi bien une demande d'information sur les heures d'ouverture de l'agence de Rodez qu'un incident au Zimbabwe… La fidélisation du client « réclamations » passe par la cohérence et la clarté du message, la rapidité de la réponse et également la valeur du geste Avis, qu'il soit financier ou symbolique. Ainsi les responsables de clientèle disposent d'une palette de produits dits de « considération » (coupons de réduction/promotion) qu'ils peuvent envoyer à leur convenance aux clients mécontents.

Le service relations clients effectue chaque mois une enquête de satisfaction auprès de cette clientèle « réclamations » qui permet, principalement, d'évaluer la qualité du service et de ses responsables de clientèle. Elle permet également de savoir si le client à l'intention de louer de nouveau chez Avis… malgré l'incident auquel il a été confronté.

Organisation rigoureuse des processus, mesure de la performance… éléments indispensables à une démarche qualité. Mais le plus important, bien sûr, est la ressource humaine qui marque la différence entre la médiocrité et l'excellence, entre « essayer de faire mieux » et être « décidés à faire mille fois plus ».



REJOIGNEZ CEUX QUI ONT DE LA CHANCE.

La chance de travailler dans un département attractif, équipé et dynamique. La chance de vivre dans un environnement de qualité. La chance d'être dans le département du Doubs. Premier département vert de France, second pour son attractivité (Palmarès 95 des régions, Atlas-Les Echos). Un département souvent cité en exemple pour l'accueil et l'aide apportés aux entreprises qui s'installent. Un département reconnu pour la fiabilité de sa main-d'œuvre et le haut niveau de ses formations. Un département parmi les plus industrialisés de France. **Pour en savoir plus sur le département du Doubs et rejoindre ceux qui ont de la chance, écrivez ou téléphonez à : ADED - Tél. (033) 03 81 65 10 00 - Fax (033) 03 81 82 01 40**
Contact : Guy Millet, Directeur, Hôtel du Département - F-25031 Besançon Cedex. E.mail : aded@doubs.net

Le Doubs
AGENCE DE DEVELOPPEMENT