

**Zeitschrift:** Revue économique Suisse en France  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 78 (1998)  
**Heft:** 1: La Suisse 4e investisseur en France : implantations emplois secteurs d'activités

**Artikel:** Et que ferons-nous lorsque toutes les entreprises seront certifiées ISO 9000?  
**Autor:** Blanc, Jean-Marc  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-889375>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 17.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# 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

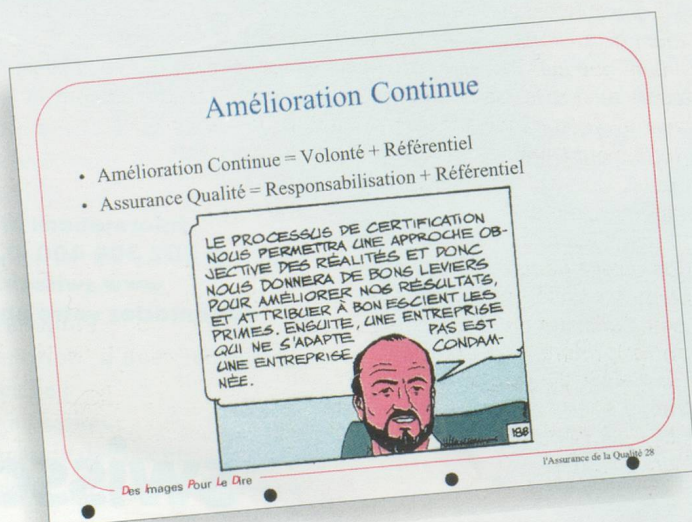
encore que comme consultant, il nous est possible de répondre sans risque de se tromper que ce cas ne se présentera pas avant la semaine des quatre jeudis. A moins que l'on décide de distribuer gratuitement et sans conditions le fameux label à n'importe qui, le nombre d'entreprises certifiées ne dépassera 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

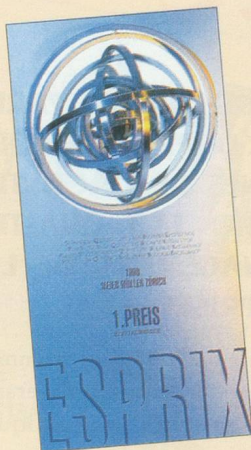
**Un système qualité certifié demande une ferme volonté de même qu'un effort considérable pour être mis en place et maintenu.**

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!

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.