

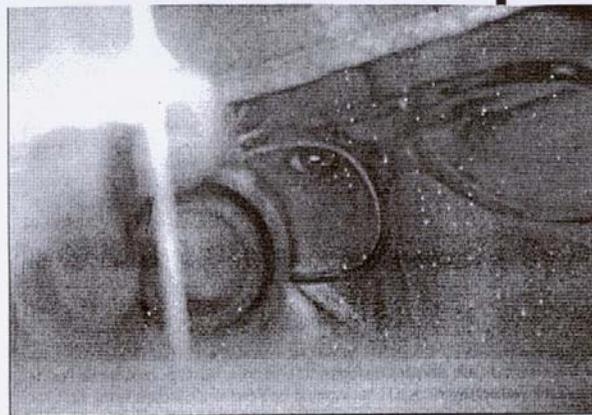
La démarche qualité cherche encore sa place dans l'entreprise

La Tribune
JEUDI 7 NOVEMBRE 2003

- Malgré moins de formalisme, l'engagement des entreprises vers la qualité n'est pas une sinécure.
- La 9^e édition du salon Sisqual devrait clarifier les fonctions des acteurs impliqués dans cette démarche.

La « démarche qualité » ! Voilà un sujet qui, s'il est loin de faire consensus dans les entreprises, ne laisse pas indifférent. Toutes les directions sont peu ou prou concernées, des ressources humaines aux directions commerciales, en passant par le marketing, les services informatiques et les achats. Unanimes pour soutenir que la certification aux normes qualité revient cher. Entre 150.000 et 600.000 euros, en moyenne. Christian Doucet, un des organisateurs du 9^e salon Sisqual, l'a évalué à 3,7 milliards d'euros chez les entreprises françaises. Autre caractéristique, elle reste marquée par l'ambivalence avec ses zones d'ombre et de lumière.

Côté pile : la guerre entre certains qualitatifs intégristes en proie à une concurrence féroce sur un marché juteux ; des certifications parfois juges et parties ; des entreprises clientes qui ne savent plus sur quel pied danser. Cathédrale documentaire, langue de bois, pensée unique... les reproches pleuvent. Des entreprises



■ La démarche qualité est une boîte à outils dans laquelle on trouve plusieurs méthodes.

circonspectes, comme PSA, préférèrent miser sur la recherche que sur la qualité. « Il suffit de bachoter, de se mettre aux normes du système pour être mieux placé sur les marchés et de payer pour avoir son coup de tampon. C'est une taxe », affirment ceux qui se sentent exclus des appels d'offre et dénoncent les effets pervers du label.

Faire des progrès. « 90 % de la qualité réside dans le fait de bien servir le client et de savoir gérer ces exigences en interne, explique Christian Doucet. Comme la langue d'Esopo, l'audit est la meilleure ou la pire des choses, selon la manière dont il est mis en œuvre. Pratiqué comme une inspection taillonne du bon respect des procédures, il terrorise et a peu de plus-value. Utilisé pour détecter les défauts de l'organisation et les résoudre, il est généralement apprécié et peut être très utile. » C'est

le côté face de la qualité. Une bonne occasion de faire des progrès. Plus de 500.000 entreprises sont certifiées dans le monde et quelque 22.000 en France. Comme l'expliquent les dirigeants de l'Afnor, « le succès mondial des normes ISO 9.000 (produits et équipements industriels) suivi par celui des ISO 14.000 (management environnemental) a consacré l'intérêt des normes de management comme élément de construction interne de la qualité et externe pour les relations de l'entreprise et des organisations entre elles ».

Pour Christian Doucet, il faut rester pragmatique : « La démarche qualité est une sorte de boîte à outils dans laquelle on trouve plusieurs méthodes, plus ou moins bonnes ou adaptées, selon les cas. » Inutile d'opposer l'ISO, qui concerne l'aspect normatif et référentiel de la qualité, à l'EFQM (fondation

L'ORGANISATION GAGNANTE

Quels sont les gains obtenus grâce à la certification ISO 9000 ?

Réponses en %



Source : Enquête Maga International (oct. 2000) effectuée auprès des directions qualité (sur un panel de 2 000 entreprises françaises)

La Tribune

vertes. En témoigne la tonalité apportée à la 9^e édition du salon Sisqual. Pour les organisateurs, il s'agit de redonner la parole aux opérationnels, aux entreprises et pas seulement aux qualitatifs. « Cela doit être un espace de témoignages d'expérience pour ceux qui veulent faire progresser la qualité loin des querelles de chapelles », souligne Christian Doucet.

Electrochoc budgétaire. L'inauguration du salon par le secrétaire d'Etat à la Réforme de l'Etat, Henri Plagnol, est une première, interprétée comme un signe de reconnaissance de la maturité à laquelle arrive peu à peu le débat sur la qualité. Il faut dire que depuis un ou deux ans, les fonctions et des acteurs impliqués sont de plus en plus divers. Qu'il s'agisse des associations de consommateurs des collectivités locales, des professions libérales.

Une chose est sûre, il y a encore du chemin à faire pour que la « qualité » retrouve des habits neufs. D'abord parce que la crise actuelle ne pousse pas les entreprises à investir. Ensuite parce que certains qualitatifs hésitent encore à revoir leur copie. Enfin parce que le Frac (fonds régional d'aide au conseil) qui octroyait une subvention de 50 % aux entreprises engageant une démarche qualité a été supprimé. Sans compter l'électrochoc budgétaire que peut provoquer, dans les entreprises certifiées, l'obligation de se mettre au diapason de la version 2000 avant novembre 2003.

Yan de Kerougan

Enfin, dans le monde de la qualité, les positions sont plus ou