

Mémoire

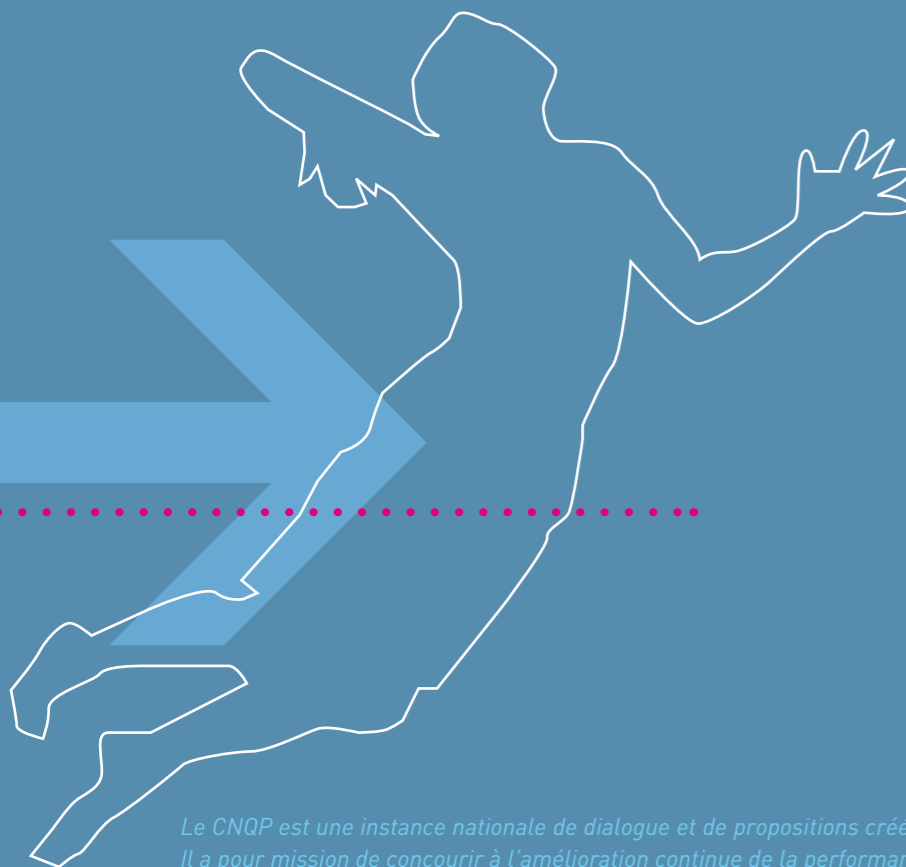
à l'intention des décideurs privés et publics

La Qualité :
recommandations pour un nouvel élan

« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas,
c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles »

Sénèque

*Ce document a été élaboré par le CNQP – Comité National pour
la Qualité et la Performance.*



Le CNQP est une instance nationale de dialogue et de propositions créée en avril 2005 à l'initiative du Ministère de l'Industrie. Il a pour mission de concourir à l'amélioration continue de la performance de l'économie française. Présidée et animée par la Fédération des Associations Régionales du Mouvement Français pour la Qualité (FAR/MFQ), cette instance est composée de représentants des pouvoirs publics, d'entreprises et d'institutions choisies en fonction de leur expérience dans les domaines de la Qualité, de l'environnement, de la sécurité et de la responsabilité sociale (AFNOR, MEDEF, ACFCI, ADEME, etc.).

La Qualité : des entreprises compétitives et performantes dans la durée

2/3

« Il faut créer l'action, parce que l'action crée le mouvement, et que le mouvement entraîne des individus »

Christian Le Guillochet



La Qualité, après une période assez longue où elle s'est trouvée éclipsée par d'autres impératifs tels que la réduction des coûts, ou d'autres enjeux comme la mondialisation ou les délocalisations, semble connaître un regain d'intérêt.

Le Comité National pour la Qualité et la Performance (CNQP), se fondant sur l'expérience diversifiée de ses membres, souhaite que ce regain d'intérêt soit conforté et amplifié pour permettre à notre pays d'être mieux à même de répondre aux défis de la mondialisation et à une concurrence internationale de plus en plus vive.

Plus que jamais, la Qualité conjugée à l'innovation apparaît comme l'un des leviers de la compétitivité de notre économie. Elle doit être stimulée fortement en prenant en compte ses trois dimensions : la qualité des produits et services pour satisfaire le client et gagner de nouveaux marchés, la qualité des processus pour assurer l'efficacité opérationnelle des organisations et la qualité du management pour obtenir une performance globale dans la durée.

Pour conforter durablement la place de la Qualité au sein de notre économie, il est indispensable de passer à la vitesse supérieure. Le CNQP sollicite une mobilisation accrue des entreprises et des pouvoirs publics autour de la définition et de la mise en œuvre d'une stratégie nationale et, dans le prolongement, d'un plan d'actions ambitieux.

Le CNQP est prêt à mobiliser ses groupes de travail pour participer à cette définition et à cette mise en œuvre en liaison avec tous les acteurs concernés afin de parvenir à des objectifs partagés.

P.Gosset

Président du CNQP

Président de la FAR/MFQ

Synthèse des recommandations : Trois lignes directrices pour stimuler durablement la Qualité en France

« Les grands pays le sont pour l'avoir voulu »

Charles de Gaulle

1. Trois priorités pour les entreprises

Priorité n°1 - Renforcement de l'engagement des grandes entreprises en faveur de la Qualité et mise en avant de leurs performances dans le cadre de campagnes de promotion de la «Qualité France», menées conjointement avec les pouvoirs publics en France et à l'international.

Priorité n°2 - Accompagnement de la montée en puissance des PME grâce à un partenariat renforcé avec les grands donneurs d'ordre :

- via les procédures d'appels d'offre : renforcement des critères qualité dans les cahiers des charges et les procédures de sélection,
- dans le cadre des pôles de compétitivité : déploiement de méthodes et outils collaboratifs (e.g. management de projet).

Priorité n°3 - Mise en tension des acteurs institutionnels (Chambres de Commerce et d'Industrie, MEDEF, CGPME, etc.) en :

- renforçant leur appui aux PME au travers de leurs réseaux décentralisés et de structures mutualisées de veille et d'accompagnement, à constituer avec les entités en charge de la promotion de la Qualité en région et les DRIRE,
- relayant les initiatives des entreprises pour communiquer sur la Qualité de leurs produits et services.

2. Une stratégie et des leviers d'actions impulsés par les pouvoirs publics

Une stratégie nationale élaborée et mise en œuvre à horizon de 3 à 5 ans pour dynamiser la Qualité dans l'économie :

- définition d'une vision commune de la Qualité en 2007,
- sélection des actions prioritaires à engager,
- identification des indicateurs de pilotage et de suivi : création d'un baromètre «Qualité France».

Des leviers d'action adaptés :

- adoption de **mesures d'incitation** (notamment financières) pour accompagner les entreprises, et prioritairement les PME, dans leur démarche Qualité : fiscalité (crédits d'impôt, autres), subventions (DRIRE, autres), critères Qualité dans les appels d'offre publics,
- optimisation des dispositifs de **formation à la Qualité** : intégration systématique de l'enseignement et de la mise en œuvre du management par la Qualité dans la culture économique des diplômés de l'enseignement supérieur (et particulièrement de ceux issus d'écoles d'ingénieurs et de commerce) ; développement de la connaissance des outils et méthodes de la Qualité dans l'enseignement secondaire (général et professionnel),
- renforcement de la **communication sur la Qualité** : mobilisation des supports d'information à disposition des services de l'Etat ; organisation de campagnes ; soutien accru aux manifestations de promotion de la Qualité (Carrefours de la Performance, Prix Français de la Qualité et de la Performance, etc.) ; création d'un site web sur l'actualité de la Qualité en France et à l'international dont le pilotage pourrait incomber au SQUALPI,
- simplification et vulgarisation **des signes de reconnaissance Qualité** (normes, référentiels, labels, etc.) : amélioration de la lisibilité du système afin d'amener tous les acteurs concernés à se tourner

prioritairement vers les normes et référentiels reconnus au plan national et international, réalisation d'opérations de sensibilisation, de communication et d'information ciblées, notamment auprès des PME pour augmenter leur niveau de perception de la normalisation.

3. Une organisation efficace au service du développement de la Qualité

Un renforcement de la coordination au niveau des services de l'Etat : création d'une structure interministérielle dédiée à la Qualité.

Un soutien accru aux structures privées en charge de l'animation et de la promotion de la Qualité :

- création, au niveau régional, de «pôles de compétences Qualité», instances de dialogue, d'information et de conseil associant autour de la FAR/MFQ les acteurs institutionnels mentionnés ci-dessus, les DRIRE, l'AFNOR, etc.
- accroissement de la 'solidité institutionnelle' du CNQP (lettre de mission du Ministre, publication d'un arrêté) et optimisation de ses missions : ainsi le CNQP devrait être partie prenante à la définition et à la mise en œuvre des mesures proposées dans le présent memorandum.
- Un renforcement de la présence des acteurs français auprès des instances internationales traitant de la Qualité.

Recommandations détaillées

1. Trois priorités pour les entreprises

Priorité n°1 - Renforcement de l'engagement des grandes entreprises

Depuis quelques années, la Qualité était perçue comme un acquis par bon nombre de grandes entreprises. De ce fait, elle avait perdu de l'importance aux yeux de certains dirigeants, enclins à cantonner la Qualité à la seule conformité à des normes jugées, à tort ou à raison, plus ou moins pertinentes.

La concurrence de nouveaux compétiteurs issus de pays à coûts de production inférieurs aux nôtres, l'augmentation du nombre de signes de non Qualité, les exigences accrues des clients ont provoqué récemment une prise de conscience.

Plusieurs grandes entreprises ont remis la Qualité au centre de leur stratégie de développement. C'est essentiel pour leur propre compétitivité, mais aussi pour la valeur d'exemple qu'elles incarnent vis à vis des PME.

Cet **engagement doit s'amplifier** et être mis en avant, par exemple, sous la forme de **campagnes de promotion** en France et à l'international sur le thème de la 'Qualité France' à orchestrer avec les pouvoirs publics.

Priorité n°2 - Accompagnement de la montée en puissance des PME

Les grands donneurs d'ordre, plutôt que privilégier le facteur coût, ont une responsabilité particulière et un intérêt direct pour accompagner les PME sur le chemin de la Qualité. Beaucoup d'entre elles hésitent, en effet, à s'engager dans des démarches dont elles doutent de l'efficacité. Il convient donc de les convaincre que faire le pari de la Qualité est un moyen de lutter contre les délocalisations qui les menacent en optimisant leur prix de revient grâce à une diminution

des coûts de non Qualité, et de conquérir de nouveaux marchés en faisant valoir l'excellence de leurs produits et services.

A cet égard, les **appels d'offres constituent une excellente opportunité** pour une meilleure prise en compte du critère Qualité dont le poids dans les cahiers des charges puis dans la prise de décision d'achat devrait être augmenté.

La **coopération entre les grands donneurs d'ordre et les PME** peut s'exprimer également dans d'autres domaines comme la recherche et développement ou l'innovation, notamment dans le cadre des **pôles de compétitivité**. Ceux-ci constituent a priori un excellent réseau d'échanges de bonnes pratiques pour peu que les différents intervenants apprennent à parler un langage commun et adoptent des modes de fonctionnement permettant une transversalité efficace des actions partenariales.

Le CNQP a déjà eu l'occasion d'attirer l'attention des pouvoirs publics sur l'importance de ces sujets et de formuler des **propositions concrètes**. Celles-ci recommandent notamment l'utilisation des méthodes et outils du management par la Qualité (e.g. méthode de conduite de projet) pour aider les acteurs des pôles à raisonner systématiquement 'intelligence et performance collectives'. Elles préconisent par ailleurs des moyens incitatifs de mise en œuvre de ces méthodes et outils: désignation par chaque pôle d'un responsable TQM (Total Quality Management), réservation d'un pourcentage des subventions allouées par les pouvoirs publics aux pôles pour le déploiement d'actions de management par la Qualité, évaluation annuelle de ces actions, remise d'un label aux pôles les plus efficaces sur ce plan.

Priorité n°3 - Mise en tension des acteurs institutionnels: Chambres de Commerce et d'Industrie, MEDEF, CGPME, etc.

Les acteurs institutionnels ont, eux aussi, un rôle d'appui à jouer à l'égard des PME. Il est nécessaire qu'ils soient **davantage pré-**

« Une vision sans action n'est qu'une hallucination »

Michael Kami

sents en la matière. Grâce à leurs réseaux décentralisés, ils peuvent faciliter la diffusion des bonnes pratiques et, en collaboration avec les entités en charge de la Qualité en région et les DRIRE, la mise en place de structures mutualisées de veille et d'accompagnement en matière d'organisation, de gestion et de management performants.

Ces acteurs ont également une **mission d'accompagnement des entreprises** pour soutenir et relayer l'action de ces dernières afin de promouvoir la Qualité de leurs produits et services.

La mobilisation des entreprises doit aller de pair avec une mobilisation équivalente de la part des pouvoirs publics.

2. Une stratégie et des leviers d'action impulsés par les pouvoirs publics

2.1 Une stratégie nationale ambitieuse

Pour donner l'impulsion nécessaire, les **pouvoirs publics doivent s'engager au plus haut niveau** en faisant de la Qualité un axe de l'amélioration de la compétitivité de l'économie française, au même titre que la recherche & développement, l'innovation, la flexibilité de l'emploi, la lutte contre la bureaucratie, l'adaptation des filières scolaires et universitaires aux besoins du monde moderne.

Cet engagement doit trouver sa concrétisation dans la définition et la mise en œuvre d'une **stratégie nationale à horizon de trois à cinq ans**, à l'instar de ce qui existe pour le développement durable. Cette stratégie doit couvrir l'ensemble des secteurs de l'activité économique et impliquer à la fois les services de l'État, les collectivités territoriales et les entreprises publiques et privées.

Préalablement, il est souhaitable de réaliser, en complément des données rassemblées par le CNQP, un **état des lieux précis de la**

Qualité en France intégrant une comparaison de nos performances avec celles de pays étrangers sélectionnés.

Dans le cadre d'une démarche participative associant l'ensemble des acteurs publics et privés concernés, cet état des lieux doit permettre :

- de dégager une vision commune de la Qualité en 2007,
- de sélectionner les actions prioritaires à engager en privilégiant une approche sectorielle,
- d'identifier les indicateurs de mesure nécessaires au pilotage et au suivi, ces indicateurs pouvant être consolidés dans un baromètre de l'état de la Qualité française.

Cette stratégie devra s'appuyer sur des leviers d'action adaptés.

2.2 Le déploiement de leviers d'action adaptés

Levier n°1 - Adoption de moyens d'incitation

Bon nombre d'entreprises, notamment au niveau des PME, voient dans la Qualité uniquement une source de coût dont elles mesurent mal le retour sur investissement. Pour les stimuler, il est souhaitable de mettre en œuvre des mesures d'incitation particulières :

- **mesures fiscales** (crédits d'impôt...), par exemple pour amener les entreprises à se faire certifier ou à investir dans des programmes de formation à la Qualité.
- **subventions ciblées**. Les DRIRE ont un rôle important à jouer grâce aux actions collectives régionales. Celles-ci doivent s'ouvrir plus largement à de nouveaux champs d'intervention (intégration de systèmes de management, démarche Qualité/sécurité/environnement, coopération donneurs d'ordres/prestataires, etc.) et être

orientées vers les secteurs considérés comme prioritaires (automobile, accessoires, produits alimentaires).

A titre d'illustration, on citera l'exemple de l'Italie qui grâce à un programme ambitieux d'aides a réussi à augmenter significativement le nombre de certificats ISO 9001 détenus par ses entreprises.

- **politique en matière de marchés publics** qui, à l'instar de ce qui a été fait pour le développement durable, doit privilégier la place de la Qualité dans les critères de sélection.

Levier n°2 - Optimisation des dispositifs de formation à la Qualité

Il existe au niveau de l'enseignement supérieur, une offre relativement large de formations spécifiquement dédiées à la Qualité (un guide établi par l'Étudiant sous l'égide du SQUALPI avec la participation de la FAR/MFQ en inventorie plus de 800 !). Mais force est de reconnaître que la Qualité est encore mal connue au niveau le plus opérationnel : elle ne résiste ni au rejet pour cause de complexité, ni à la tentation de la simplification réductrice, comme le CNQP l'a constaté. Il est donc permis de s'interroger sur l'adéquation de ce dispositif par rapport aux besoins.

Sans préjuger des résultats d'une évaluation de l'efficacité de ce dispositif, qu'il serait souhaitable de diligenter, deux orientations sont à préconiser :

- la première consiste à intégrer systématiquement **l'enseignement et la mise en œuvre du management par la Qualité** dans la culture économique des diplômés de l'enseignement supérieur (et particulièrement, ceux issus d'écoles d'ingénieurs et de commerce).
- la seconde vise à **développer la connaissance des outils et méthodes de la Qualité** au niveau de l'enseignement secondaire (général et professionnel) qui apparaît aujourd'hui comme le parent pauvre.

En effet, il est essentiel de pouvoir inculquer au plus grand nombre une véritable culture Qualité pour que celle-ci agisse sur les comportements et devienne ensuite une habitude dans la vie professionnelle, plutôt que de former des spécialistes, qui ont des difficultés à mettre en œuvre leurs connaissances au quotidien.

Pour réfléchir et mener à bien ces adaptations, **la coopération** entre l'Éducation Nationale, les entreprises et leurs représentants, des organismes qualifiés comme les DRIRE, l'AFNOR ou la FAR-MQ sera recherchée. Elle s'appuiera sur les exemples de partenariats réussis au niveau local (e.g. Basse Normandie).

Levier n°3 - Renforcement de la communication sur la Qualité

L'importance de la Qualité pour la compétitivité de l'économie française doit constituer l'un des axes forts de la communication des pouvoirs publics.

Il est indispensable que ce **message imprègne le discours gouvernemental** et soit décliné ensuite largement grâce à une forte mobilisation des supports d'information à la disposition des différents services de l'État.

Cet engagement au plus haut niveau doit s'accompagner d'un **soutien accru en faveur des manifestations organisées** pour récompenser les acteurs publics et privés qui se mobilisent en faveur de la Qualité. Ainsi, il est souhaitable que les pouvoirs publics contribuent fortement à la notoriété des Carrefours de la Performance initiés en 2006 par le CNQP. Cette initiative annuelle, qui a pris le relais du Mois Français de la Qualité créé en 1995, a comme point d'orgue la cérémonie de remise du Prix Français de la Qualité et de la Performance (PFQP) organisé par la FAR/MFQ. C'est un moment privilégié pour célébrer les succès de la Qualité France (aux États-Unis, ce genre de cérémonie est présidé par le Président lui-même).

Indépendamment de ces temps forts, il convient de réfléchir aux moyens à mobiliser pour répondre à la demande de nombreux acteurs de terrain d'être **informés au fil de l'eau** sur l'actualité Qualité en France et à l'étranger. Dans cette perspective, pourquoi ne pas confier la responsabilité à la FAR/MFQ et lui donner les moyens de créer un site web 'Performance Qualité France' avec des nouvelles, des calendriers d'événements, des sensibilisations pédagogiques, un baromètre Qualité France, des comparaisons internationales ?

Levier n°4 - Simplification et vulgarisation des signes de reconnaissance Qualité

A côté des systèmes normatifs de type ISO et des dispositifs de certification de résultats, on assiste à une prolifération des signes de reconnaissance (labels, auto déclarations, etc.). Le marché, loin de réguler le nombre de ces signes, tend à en faire naître de nouveaux, ce qui engendre une confusion nuisible en définitive au management par la Qualité.

Il apparaît nécessaire d'**améliorer la lisibilité du système** grâce à un effort de rationalisation et d'intégration. L'objectif est d'amener tous les acteurs concernés (donneurs d'ordre, certificateurs, pouvoirs publics, consommateurs, etc.) à se tourner essentiellement vers les normes et référentiels reconnus nationalement, mais également au niveau européen et même mondial compte tenu de l'internationalisation croissante des échanges.

En parallèle, il convient donc d'**augmenter le niveau de perception de la normalisation** par le biais d'opérations de sensibilisation et de communication ciblées, et de **faciliter l'accès à l'information**.

L'action menée par la Délégation Interministérielle aux Normes et l'AFNOR mérite d'être soulignée. Elle doit être poursuivie et même amplifiée avec le concours des grandes entreprises, mais aussi des PME qu'il convient de mobiliser spécialement. Des rapports montrent, en effet, que trop peu d'entre elles, contrairement à leurs concurrentes étrangères, ont conscience des bénéfices qu'elles peuvent retirer de la normalisation en termes de diffusion de leurs innovations et de présence sur les marchés, et sont relativement discrètes dans les enceintes européennes et internationales dédiées.

3. Une organisation efficace au service du développement de la Qualité

Pour se déployer, la stratégie nationale Qualité et ses leviers d'action ont besoin de s'appuyer sur **une organisation efficace**. A cet effet, il est proposé :

3.1 Un renforcement de la coordination au niveau des services de l'État

Cette coordination devrait relever d'une structure interministérielle. Celle-ci aurait notamment pour vocation :

- de **conseiller le gouvernement sur les différents aspects liés à la politique Qualité du pays**. A ce titre, elle aurait pour première responsabilité d'orchestrer les travaux relatifs à la stratégie nationale Qualité,
- d'**animer l'action des différentes administrations**.

Plutôt que de créer une entité ad hoc, il est préconisé que cette responsabilité transversale soit confiée au SQUALPI.

3.2 Un soutien renforcé aux structures, privées, en charge de l'animation et de la promotion de la Qualité

La relance de la Qualité suppose de **conforter les structures en charge de l'animation et de la promotion de la Qualité sur le terrain**, et notamment la FAR/MFQ, association indépendante à vocation non marchande qui dispose grâce à ses associations régionales d'un ancrage territorial irremplaçable.

Ces structures ont besoin de reconnaissance et de moyens pour assurer convenablement leur mission et pour faciliter l'action des centaines de personnes qui travaillent, le plus souvent de façon désintéressée, pour l'intérêt général. Il en va du devenir de ces structures qui, par manque de ressources suffisantes, s'avèrent très vulnérables. Or leur rôle est vital pour accompagner les PME dans leur approche de la Qualité, en mettant à leur disposition des méthodes et outils de progrès innovants, en facilitant la diffusion des bonnes pratiques, la mise en commun de moyens et d'expériences (e.g. réalisation d'audits croisés entre entreprises).

Concrètement, il est nécessaire de **systématiser la coopération au niveau régional entre ces structures d'animation et de promotion et les DRIRE**. Cette coopération renforcée devrait pouvoir s'ouvrir

aux acteurs institutionnels déjà évoqués (Chambres de Commerce et d'Industrie, MEDEF, CGPME), ainsi qu'à l'AFNOR, pour constituer, autour des associations régionales de la FAR/MFQ, **des pôles de compétences** Qualité.

Ces pôles auraient une triple fonction :

- favoriser le dialogue et les synergies avec l'ensemble des organismes publics et privés concernés,
- renseigner les entreprises demandeuses d'informations, de conseils et/ou d'aides pour faire progresser leur démarche Qualité, et à ce titre, pouvoir les diriger vers les entités les mieux à même de répondre à leurs besoins,
- assurer l'interface avec le CNQP en lui faisant remonter des suggestions, les difficultés rencontrées sur le terrain.

Il y a lieu également de s'interroger sur le **devenir du CNQP** lui-même. Cette structure nationale d'échanges et de propositions a fait la preuve de son utilité. Afin d'assurer sa pérennité et d'augmenter son efficacité, il convient d'accroître, avec l'aide des pouvoirs publics, son niveau de reconnaissance et d'optimiser ses missions :

- **sa reconnaissance.** Pour lui conférer davantage de visibilité et de poids, il y a lieu, tout en confortant le rôle d'animation incombant à la FAR/MFQ, d'apporter au CNQP une solidité institutionnelle qu'il n'a pas suffisamment aujourd'hui. A cet effet, il conviendra notamment de confirmer ses missions, son organisation et sa composition via, par exemple, une lettre de mission du Ministre ou un arrêté.
- **ses missions.** La capacité du CNQP de se prononcer à son initiative sur tout sujet relatif à la politique Qualité et formuler des recommandations doit être renforcée. Le CNQP doit pouvoir aussi être saisi pour avis par les pouvoirs publics sur tel ou tel aspect de cette même politique Qualité. Ainsi le CNQP devrait il être partie prenante à la définition de la stratégie nationale Qualité et à son suivi, dans la mesure où il disposera pour cela de moyens adaptés (aujourd'hui, le CNQP repose sur le seul bénévolat de ses membres).

3.3 Un renforcement de la présence des acteurs français auprès des instances internationales traitant de la Qualité

Il n'est plus possible d'appréhender la Qualité dans un cadre strictement national et il convient de l'aborder avec une **vision au moins européenne et plus sûrement mondiale**. Or la participation des acteurs français aux différentes instances internationales traitant de cette question n'est pas toujours à la hauteur en nombre de la taille et de l'importance de ces acteurs. Il importe donc de **mieux se coordonner** pour que la présence de ces derniers soit effective et fonctionne en réseau grâce à la mise en place des instruments ad hoc (newsletter, sites, etc.).

« La meilleure façon de créer l'avenir, c'est de l'inventer »

Alan Kay

Le CNQP est convaincu que la Qualité constitue un levier puissant pour stimuler, puis maintenir les performances et la compétitivité de notre économie et favoriser la recherche du plein emploi. Elle doit donc être soutenue fortement.

C'est l'objet des présentes recommandations. Celles-ci constituent des orientations pour l'action qui après validation devront être traduites en plans d'actions associant pour leur mise en œuvre l'ensemble des acteurs publics et privés concernés. En effet la Qualité est une œuvre collective dont le succès repose sur la pleine collaboration de tous.

Il est important, en effet, qu'en la circonstance, notre pays affirme son leadership.

