

**A QUI PROFITENT LES STRATEGIES D'ASSURANCE QUALITE ?  
ESSAI D'ANALYSE DU PARTAGE DE LA VALEUR ECONOMIQUE**

**Communication à la Cinquième Conférence Internationale de Management  
Stratégique**

**13, 14 et 15 mai 1996 - Lille**

**Henri SAVALL  
Professeur de Sciences de  
Gestion  
à l'Université Lumière Lyon 2  
Directeur de l'ISEOR**

**Véronique ZARDET  
Maître de Conférences en  
Sciences de Gestion à  
l'Université Lumière Lyon 2  
Co-Directrice de l'ISEOR**

**Les démarches ou programmes d'assurance qualité dans les entreprises françaises font l'objet depuis deux à trois ans d'un engouement particulièrement fort ; or, ces démarches sont coûteuses, et constituent donc semble-t-il de véritables décisions porteuses d'engagements financiers tout à fait significatifs dans les contextes actuels de perte de rentabilité. Nous nous sommes donc intéressés depuis quelques années, à l'observation, au sein d'entreprises françaises de la conduite de ces démarches. Plus récemment, en 1995, nous avons conduit une étude en Rhône-Alpes sur les effets des démarches qualité sur la gestion des ressources humaines. Cet article présentera la méthodologie et les hypothèses de notre recherche (section 1), puis les résultats de notre enquête (section 2) avant d'analyser les impacts des démarches d'assurance qualité sur les performances et l'efficacité des entreprises concernées (section 3).**

## **1 - Problématique et hypothèses de recherche**

### **1.1 - Exposé succinct de la problématique**

**On considère qu'en 1995, près de la moitié des entreprises françaises sont engagées dans une démarche dite d'assurance qualité ou de certification. Pour l'année 1994, d'après "Les Echos" du 21 septembre 1994, 2000 ont été certifiées, tandis qu'on observe une hausse exponentielle depuis 1993 du nombre de demandes de certification (3500 demandes fin 1993, source : AFAQ, 1994). Historiquement le secteur industriel a été le premier concerné, puis le secteur des services lucratifs ; beaucoup plus récemment des services non lucratifs s'engagent dans ces démarches : c'est le cas par exemple du secteur hospitalier public.**

**La certification d'entreprise s'est fortement développée en France depuis une dizaine d'années, sous l'impulsion conjointe de différents partenaires :**

- les syndicats professionnels (mécanique, fonderie...) qui ont eux-mêmes contribué à la création d'organismes sectoriels de certification,**
- les organismes de contrôle technique, qui ont assisté de nombreuses entreprises dans le domaine de l'assurance qualité, tels que Socotec, Véritas, Apave...**
- des mouvements associatifs professionnels, animés par des responsables d'entreprises, le plus connu aujourd'hui étant le Mouvement Français pour la Qualité,**
- les Pouvoirs Publics eux-mêmes, en incitant les entreprises à s'engager dans des actions d'amélioration de la qualité : Ministère de l'Industrie et de la Recherche, Ministère du Travail et de l'Emploi..., notamment par l'octroi de financements publics, l'une des modalités les plus utilisées étant les Fonds Régionaux d'Aide au Conseil (FRAC).**

**Un véritable engouement s'est emparé des PME-PMI françaises, en particulier depuis trois-quatre ans, désireuses d'obtenir une certification conforme à l'un des trois modèles normalisés de la série des normes mondiales ISO (International standardization organization) 9000 : ISO 9001, 9002 ou 9003.**

**L'objet de cette communication est d'analyser la dimension stratégique d'une démarche de certification, et plus précisément à procéder à :**

- une analyse stratégique : la certification constitue-t-elle une opportunité stratégique pour l'entreprise ; est-ce au contraire une contrainte réelle, incontournable pour la survie de l'entreprise ?**

- une analyse économique : est-il possible pour une entreprise d'autofinancer une démarche de certification et d'en dégager des surplus financiers ? Entraîne-t-elle des gains économiques, et sous quelles conditions ? Ces gains économiques profitent-ils à l'entreprise ? à ses clients ? à ses fournisseurs ? à son personnel ? Ainsi, au delà des conditions parfois affichées de mobilisation du personnel de l'entreprise, une démarche de certification a-t-elle des impacts sur la politique d'emploi et de développement du potentiel humain de l'entreprise ?

## 1.2 - Méthodologie de la recherche

Cette communication n'a aucune ambition de revue de la littérature sur le sujet. Elle s'appuie, beaucoup plus modestement, sur une recherche empirique qualitative en cours, conduite sous l'égide de la Direction Régionale du Travail et de l'Emploi Rhône-Alpes sur l'évaluation des démarches qualité dans les PME-PMI.

Cette recherche empirique a été conduite sur la base d'une enquête qualitative conduite dans 11 entreprises. Dans chacune d'entre elles, des entretiens semi-directifs ont été conduits avec la direction, des membres de l'encadrement et du personnel de base, ouvrier ou employé. Un dépouillement qualitatif très précis de 100 entretiens a été réalisé, pour identifier à la fois les améliorations engendrées par la démarche de certification et les dysfonctionnements non solutionnés ou nouvellement apparus avec la démarche de certification (notons que parmi les 11 entreprises, 2 d'entre elles ont conduit une démarche qualité autre qu'une certification. Pour cette communication, nous ne retiendrons donc que 9 cas d'entreprises). Ces résultats ont fait l'objet d'une validation contradictoire, grâce à des présentations orales de résultats, réalisées tant auprès des chefs d'entreprise réunis ensemble, qu'auprès du personnel interviewé dans chacune des entreprises. Puis un groupe de projet réunissant des représentants de la Direction Régionale du Travail et de l'Emploi et les chefs des 11 entreprises a permis de proposer des recommandations pour mieux conduire une démarche de certification.

Cette communication s'appuie aussi sur des analyses longitudinales pluriannuelles (2 à 12 ans) réalisées au moyen de recherches-interventions approfondies dans près de deux cents entreprises et organisations touchant à des problématiques d'amélioration de la qualité et du management. Enfin, cette communication repose sur le postulat que la qualité constitue un facteur-clé de succès, et donc que des stratégies de compétitivité par la qualité sont tout-à-fait pertinentes, dans certains secteurs d'activité ou à certaines étapes de développement des marchés. Pour ne citer qu'un cadre de référence, les stratégies de domination par différenciation proposées par Michaël PORTER (1982) peuvent se fonder en particulier sur la qualité des produits ou services rendus à la clientèle. Cette question précise ne sera donc pas traitée dans cet article.

Enfin, nous nous proposons d'analyser des démarches de certification ou d'assurance qualité, en ayant conscience de l'imprécision du terme démarche qui est utilisé pour désigner une grande variété d'actions : depuis la démarche volontariste visant des objectifs à long terme, que l'on pourra qualifier de stratégie de certification, jusqu'à la démarche plus superficielle de réalisation d'actions qui ne visent essentiellement l'obtention du certificat. L'un des objets de cette communication est précisément d'esquisser une typologie des démarches qualité .

### 1.3 - Hypothèses de la recherche

La recherche que nous conduisons et dont le présent document constitue un propos d'étape peut être explicitée au moyen d'une série d'hypothèses articulées entre elles. Mais préalablement, il importe de distinguer deux types de démarches dites de qualité :

- les démarches d'assurance-qualité, désignant l'organisation et les dispositions prises par une entreprise pour prouver à ses clients qu'elle respecte les exigences décrites par la commande et article ne traite que des démarches d'assurance qualité.

- les démarches d'amélioration de la qualité, ou maîtrise de la qualité totale, qui désignent l'ensemble des dispositions prises par tous les acteurs de l'entreprise pour satisfaire les besoins de son marché (clients, personnel, actionnaires, fournisseurs, environnement...). Ces dernières représentent actuellement en France environ 10 % des démarches de qualité. La littérature en gestion est beaucoup plus abondante en ce qui concerne la gestion de la qualité que l'assurance qualité ; elle est par ailleurs dans le domaine des démarches d'assurance-qualité assez peu critique.

#### 1.3.1 - Hypothèses sur les effets économiques et financiers d'une démarche de certification.

Nous posons l'hypothèse qu'une telle démarche n'a pas d'effets automatiquement positifs (absence de déterminisme univoque) sur le niveau de qualité des produits ni sur le coût d'obtention de la qualité, du fait même des objectifs de la certification : la certification vise une qualité de forme, ou formelle, à travers la formalisation (plus simplement l'écriture) de procédures qui permettront aux clients et à l'organisme certificateur de vérifier périodiquement la "mise en place" d'un système d'assurance de la qualité d'une entreprise. La certification réduit alors ou limite la réactivité commerciale : à l'instar de l'outil comptable (comptabilité analytique), la certification oblige à développer un formalisme supplémentaire et coûteux. Ce formalisme a un lien étroit, une grande proximité avec la bureaucratie prônée par l'Ecole classique de l'organisation, notamment par ses composantes weberienne et taylorienne, dès lors que la règle et la norme prédominent.

Mais ce formalisme exigé par la certification peut être structurant, c'est-à-dire avoir des impacts durables sur les structures de l'entreprise et les comportements humains, sous certaines conditions. Ces effets structurants consistent en des modifications durables et significatives sur les composants permanentes de l'entreprise : ses locaux, ses équipements, son organisation, ses ressources humaines, ses structures mentales. Quant aux impacts sur les comportements humains, il s'agit principalement d'une nouvelle et plus grande sensibilité à la clientèle, à la qualité.

Nous formulons ainsi l'hypothèse qu'une décision de certification se positionne dans un contexte organisationnel, dans un raisonnement stratégique qui constitue une variable explicative des effets structurants (Lozeau, 1995) ; selon que l'entreprise engage une démarche de certification pour atteindre des objectifs économiques ou des objectifs sociaux, nous

devrions pouvoir la situer dans l'une des quatre cases de cette configuration  
(<sup>3</sup>) ( cf. figure 1) :

Cette analyse des objectifs de la certification devrait pouvoir nous éclairer sur les impacts de la certification obtenus par les entreprises, démontrant ainsi que la certification constitue une variable d'action stratégique parmi d'autres dont on ne peut affirmer qu'elle vise systématiquement une finalité identique quelles que soient les entreprises : pour certaines, l'objectif serait commercial, pour d'autres une dynamisation interne, pour d'autres encore une amélioration de rentabilité.

### 1.3.2 - Hypothèses sur les contextes stratégiques de la certification.

L'approche technico-économique de la certification représente la dominante des contextes stratégiques : c'est la seconde famille d'hypothèses que nous espérons pouvoir valider. L'explication tient dans la perception qu'ont les dirigeants de PME de la certification : elle est souvent perçue comme une contrainte imposée directement ou indirectement par des partenaires économiques clients. La contrainte est imposée directement lorsqu'une exigence de certification est explicitement formulée par le donneur d'ordres, par les clients. Elle l'est indirectement lorsqu'un marché risque de se fermer, ou de ne pas s'ouvrir aux fournisseurs non certifiés. On peut alors se demander si la certification ISO n'est pas utilisée comme un barrière à l'entrée de certains marchés, plus que comme un facteur de différenciation. Nos analyses montrent que la certification tend à devenir, dans les contextes français et belges que nous avons étudiés et observés, une différenciation dissuasive asymétrique dans une stratégie défensive plutôt qu'une incitation positive dans une stratégie offensive d'entreprise. Des analyses longitudinales conduites actuellement en Suisse par notre équipe en milieu hospitalier, devraient permettre de vérifier si cette tendance est spécifique aux entreprises françaises et belges ou non.

### 1.3.3 - Hypothèses sur le coût et les bénéfices de l'assurance qualité.

Le coût d'obtention et de renouvellement de la certification est très mal mesuré par les entreprises, si l'on excepte les coûts externes assez facilement identifiables. Néanmoins, il est estimé élevé en particulier par les

**PME-PMI, ce qui pose à la fois la question de l'investissement de départ à faire, et celle de la rentabilité de cet investissement.**

**Or, l'approche économique de la qualité nécessite de considérer que les impacts économiques des démarches de certification et celles d'amélioration de la qualité sont probablement très différenciés (cf. figure 2) selon que l'entreprise conduit ou non les deux types de démarches.**

**Nous tenterons par nos résultats empiriques de valider cette approche économique de la qualité, en identifiant les situations de gains économiques entraînés par la certification.**

#### **1.3.4 - Les bénéficiaires de la certification**

**Lorsque la certification constitue un investissement rentabilisé, c'est-à-dire qui dégage des flux financiers supérieurs à la mise de départ, l'attribution des gains constitue un enjeu très fort entre partenaires économiques. En particulier, la relation client-fournisseur peut évoluer avec l'annonce de la certification dans le sens d'une plus grande exigence du client. De cette façon, ce dernier s'approprie et capture une partie des effets de la certification. On observe même des pressions de donneurs d'ordre fondées sur ce jeu stratégique qui tendent à se développer actuellement sous l'influence des marchés devenus de plus en plus exigeants. Simultanément, quel partage se fait au sein de l'entreprise entre employeur et salariés, de même qu'entre financement des investissements et rémunérations des actionnaires ? On peut poser une hypothèse, qu'il conviendra de valider, dans la suite de cette recherche sur le fait que ce partage dépend étroitement du contexte stratégique de la décision de certification et du type de démarche choisie : en l'absence d'objectifs sociaux, il n'y a peut-être pas de partage des surpluses, tandis que l'on observera une tendance au partage dans le cas contraire.**

#### **1.3.5 - Les alternatives à la certification**

**Nous faisons l'hypothèse que quel que soit le contexte stratégique, une entreprise peut opter pour des démarches d'amélioration de la qualité sans passer par la certification. Dans certains contextes stratégiques, la certification n'est pas souhaitable pour l'entreprise.**

**Après avoir succinctement présenté les résultats de l'enquête qualitative réalisée, nous proposerons une classification des entreprises de l'échantillon en fonction du contexte stratégique de la certification. Puis, nous développerons une analyse socio-économique de la qualité pour analyser les mécanismes de répartition des bénéfices de la certification.**

## **2 - Résultats d'une enquête qualitative sur des démarches de certification en PME-PMI.**

**Cette enquête a été réalisée sur un petit nombre d'entreprises : 11, dont 9 conduisent une démarche de certification. Ces neuf entreprises sont succinctement décrites dans la figure 3 ci-après.**

**Les entretiens semi-directifs, conduits avec la direction, l'encadrement et une partie du personnel de base, avaient pour objectif de recenser les difficultés, les écueils, les améliorations consécutives à la démarche qualité aussi bien avant qu'après la certification. En outre, les entretiens avec chacun des dirigeants ont permis de comprendre le contexte et les raisons qui avaient débouché sur la décision de s'engager dans une démarche de certification.**

**Le fait que les entreprises se situent à des stades d'avancement différents de la démarche qualité a permis par ailleurs d'identifier une progressivité d'apparition des effets et de phases du processus où se posent les difficultés de mise en oeuvre.**

**Bien que l'objet principal de cette communication ne soit pas d'analyser les difficultés inhérentes au processus de préparation de la certification, nous en présentons une synthèse succincte, avant d'identifier les améliorations engendrées par la démarche de certification.**

## **2.1 - Les difficultés du processus de certification**

**La littérature offre de multiples études sur les sources d'échecs ou de déceptions vécues dans les démarches qualité (Kélada, 1992 ; Périgord 1993...). Certaines d'entre elles se retrouvent dans le contexte français étudié.**

**La première difficulté rencontrée dans toutes les entreprises provient de la surcharge de travail engendrée par la préparation de la certification, très mal évaluée a priori par les PME-PMI, voici quelques phrases issues de notre diagnostic :**

### **LA DEMARCHE QUALITE ENTRAINE UNE SURCHARGE DE TRAVAIL**

**"Du point de vue de la charge de travail, il y a des semaines où s'il n'y avait pas eu la démarche qualité, on aurait été content."(entr 5)**

**"Il y a parfois des pointes de travail pour la démarche qualité qui nécessitent de déléguer ou remettre une partie du travail courant."(entr 5)**

**"La mise en place de la démarche a représenté un accroissement de la charge de travail".(entr 8)**

### **SOUS-EVALUATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL**

**"On a sous-estimé la charge de travail nécessaire pour mettre en place la démarche qualité".(entr 8)**

**Cette surcharge et cette "lourdeur" perdurent après l'obtention de la certification. Sont en particulier incriminés le volume des procédures et autres manuels, peu maniables et le fait même que les procédures d'assurance qualité allongent les délais de réalisation et de traitement.**

### **LA DEMARCHE QUALITE ENTRAINE UNE SURCHARGE DE TRAVAIL**

**"Le temps perdu à appliquer les procédures n'est pas récupéré. Le plus souvent, il est pris sur le temps personnel des gens."(entr 5)**

**"La démarche nous a demandé beaucoup de temps, en particulier pour les réunions, ce qui a augmenté notre charge de travail"(entr 8)**

### **LES DELAIS DE REALISATION EFFECTIFS DU TRAVAIL SONT TROP LONGS**

**"Le déclenchement de la procédure sur l'amélioration des gammes traîne en longueur, parce que le bureau des études fait des essais".(entr 3)**

**"Vis-à-vis des constructeurs automobiles, on a depuis le début de l'année deux jours de retard sur les commandes."(entr 3)**

### **LES DELAIS DEMANDES SONT PEU REALISTES**

**"On est très sollicités par des délais, des contraintes. Ce n'est pas très propice au recul."(entr 7)**

**"On a du mal à respecter les délais vis-à-vis des dossiers clients de plus en plus gros et difficiles à suivre."(entr 3)**

**"On a de 1 à 3 jours de délais entre la commande et la livraison. On a des charges de travail très irrégulières."(entr 6)**

### **RETARDS DANS LA REALISATION DES TRAVAUX**

**"Pour certaines tâches relevant de la démarche qualité, on a un peu glissé dans le temps."(entr 5)**

**La mise en place de la démarche d'obtention de la certification suppose une ingénierie de l'action le plus souvent mal organisée : les formations à la qualité restent davantage cantonnées dans le registre de l'information, la synchronisation entre le démarrage d'une démarche de certification et l'information au personnel est défaillante, le rôle actif du personnel dans l'écriture des procédures (préconisé par les promoteurs de la certification) n'a été réellement observé que dans une seule entreprise de notre échantillon.**

### **CERTAINES FORMATIONS N'ONT PAS ETE GENERALISEES**

**"Seuls les donneurs d'ordres internes à l'entreprise vont être formés à la qualité."(entr 2)**

**ECART ENTRE LES COMPETENCES ACTUELLES ET LES BESOINS LIES A L'EVOLUTION DE LA DEMARCHE QUALITE**

"Nous avons une population immigrée importante, la moitié ne sait pas lire. C'est un problème important pour les formations et pour les notes de service."(entr 1)

**INADEQUATION FORMATION-EMPLOI DE CERTAINES CATEGORIES DE PERSONNEL**

"Une des critiques que l'on peut faire à notre démarche, c'est que la formation n'est pas assez ciblée vers les opérateurs."(entr 3)

**BESOIN DE FORMATION A LA DEMARCHE QUALITE**

"On a besoin d'un apport pédagogique pour la démarche qualité car on est dans une culture orale."(entr 7)

**MANQUE DE SPECIALISTES**

"Certaines personnes avaient déjà travaillé dans des systèmes qualité mais personne n'avait une connaissance approfondie de la norme."(entr 5)

**FORMATIONS TROP COURTES**

"On confond information et formation. C'est trop léger, on n'a que des notions et on ne peut pas être compétent tout de suite."(entr 3)

**FORMATIONS TROP LEGERES**

"Il y aura une formation du personnel mais la nuance est assez vague entre formation et information."(entr 2)

" Il faudrait avoir une meilleure connaissance que je ne l'ai de la démarche qualité. J'ai fait un stage de trois jours, mais ça n'a pas été très approfondi."(entr 6)

**LA FORMATION NE COINCIDE PAS AVEC LE DEMARRAGE DE LA DEMARCHE QUALITE**

"On n'a pas voulu de formation à la norme dès le départ pour ne pas faire peur au personnel."(entr 2)

**L'évolution de la gestion des ressources humaines avec le processus de certification est différente selon le contexte stratégique de la décision de certification. En effet, si l'initiative, la délégation, l'autonomie tendent à se développer lorsque la certification est obtenue, les incidences sur les promotions, classifications et rémunérations sont quant à elles beaucoup plus rares. Il est probable que le facteur explicatif prépondérant soit dans la volonté a priori de la part de la direction de l'entreprise quant à l'existence de contreparties financières pour les salariés. Nous analyserons cela lors de l'identification des choix stratégiques.**

**DEVELOPPEMENT DE L'AUTONOMIE DES PERSONNES**

"Les gens prennent des initiatives, et chacun est autonome dans l'efficacité de son service."(entr 3)

**DEVELOPPEMENT DE LA DELEGATION**

"On a plus sensibilisé les gens. Avant, le responsable de rayon faisait tout, aujourd'hui certaines fonctions ont été déléguées."(entr 4)

**DEVELOPPEMENT DE LA RESPONSABILISATION DU PERSONNEL**

"La démarche permet de rendre les gens plus responsables et conscients de leur rôle."(entr 1)

"Aujourd'hui l'opérateur a une responsabilité supplémentaire : il contrôle sa production à son niveau et ne laisse plus passer de pièce défectueuses sans prendre une décision."(entr 3)

"Les gens sont autonomes parce qu'ils font leur contrôle. Ils sont attentifs à la production à faire et responsables de leur travail."(entr 3)

"L'autocontrôle a permis la responsabilisation, le changement de comportement et une ouverture d'esprit."(entr 3)

"Aujourd'hui, nous sommes plus responsables de ce que l'on fait. Avant, on "planquait nos bêtises", maintenant on a compris qu'il faut tout de suite les corriger."(entr 4)

"L'autocontrôle a permis de créer des initiatives : les opérateurs utilisent parfois des documents sans que l'on sache qu'ils existent."(entr 4)

**LE SALAIRE EST INSUFFISANT PAR RAPPORT AU TRAVAIL FOURNI**

"Les gens commencent à demander une contrepartie financière aux efforts fournis, c'est logique."(entr 3)

"Aujourd'hui, on a plus de travail mais ça n'a pas changé les rémunérations. On n'encourage pas assez les opérateurs, il n'y a rien qui suit derrière le contrôle."(entr 3)

"On fait beaucoup d'efforts. On s'est battu pour avoir un retour par les rémunérations, et ce qu'on a obtenu est minime. L'effort n'est pas suffisant."(entr 3)

**LE SYSTEME DE REMUNERATION N'EST PAS DIFFERENCIE SELON LES RESULTATS**

"On n'a pas d'impact direct sur la rémunération : il n'y a pas de corrélation entre la démarche qualité et le salaire."(entr 9)

## **2.2 - Les effets de la démarche de certification**

**L'impact économique de la certification est fortement méconnu : le coût financier interne et externe de départ est sous-estimé, le coût d'obtention de la qualité non évalué, et l'évaluation des effets engendrés par la démarche de certification est très intuitive et peu formalisée. Autrement dit, si les dirigeants disent volontiers que la démarche de certification est un investissement, ils sont davantage partagés sur l'existence même ou le délai du retour sur investissement. Les PME considèrent que le niveau des investissements financiers à consentir est un frein puissant pour elle.**

**LA DEMARCHE QUALITE REPRESENTE UN COUT FINANCIER LOURD**

"L'investissement est un frein à la démarche qualité."(entr 5)

"Le problème du moment c'est que pour la démarche qualité, il faut des budgets importants."(entr 7)

**LE BUDGET ALLOUE A LA DEMARCHE QUALITE N'EST PAS DEFINI**

"Nous n'avons pas de budget pour la démarche qualité."(entr2)

"Nous n'avons pas d'investissement défini pour la démarche qualité pour les deux prochaines années."(entr 6)

**LE COUT D'OBTENTION DE LA QUALITE EST DIFFICILE A EVALUER**

"C'est une démarche qui coûte très cher mais on n'en saura le coût qu'à la fin."(entr 2)

"Le coût d'obtention de la qualité est évalué mensuellement, mais on a des difficultés à l'isoler : je lie productivité et qualité, sans pouvoir les dissocier."(entr 3)

"Le coût de la démarche est déjà engagée est évalué mais pas le coût global."(entr 6)

**MANQUE D'INDICATEURS DE COUTS DE LA DEMARCHE QUALITE**

"Pour voir si la société a tiré des bénéfices de la mise en place du système qualité, il nous faut la mise en place d'indicateurs de coût d'obtention de la qualité."(entr 5)

"Il est difficile de faire l'analyse financière des dépenses nécessaires à la qualité."(entr 9)

**Les effets des démarches de certification ont donc été recensés par des techniques d'entretiens semi-directifs. Ainsi des effets internes et externes ont été identifiés . Parmi les effets internes, les plus fréquents sont la clarification des rôles et de la répartition des tâches, consécutive à la formalisation des procédures de travail ainsi qu' une meilleure connaissance de l'organisation interne. De même la communication-coordination-concertation s'améliore progressivement à l'intérieur de l'entreprise, particulièrement lorsque l'entreprise est en phase avancée.**

**DEVELOPPEMENT DE LA POLYVALENCE ENTRE LES PERSONNES**

"Puisque tous les opérateurs de l'atelier sont polyvalents, certains vont aider ailleurs s'ils ne sont pas occupés à 100% du fait de leur activité."(entr 3)

"La polyvalence s'est développée, on peut changer de poste s'il le faut."(entr 8)

**LES ROLES DANS LA DEMARCHE QUALITE SONT CLAIREMENT DEFINIS**

"Nous avons un collège de correspondants qualité : il y en a un par direction ou service. Il a pour rôle de faire remonter l'ensemble des suggestions au directeur qualité."(entr 5)

#### **MEILLEURE REPARTITION DES TACHES ENTRE LES SERVICES**

"La mise en place de l'autocontrôle a permis à environ 50% des contrôleurs du service qualité de repartir en production, et pour certains de devenir auditeurs internes.(entr 3)

#### **MEILLEURE REPARTITION DES TACHES ET DES MISSIONS**

"La normalisation oblige chacun à faire ce qu'il a à faire."(entr 8)

#### **AMELIORATION DE LA COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION**

"Les gens sont moins isolés, ceux qui veulent faire remonter des informations disposent de procédures pour le faire."(entr 8)

#### **CONSTITUTION DE GROUPE DE TRAVAIL SUR DES THEMES PRECIS**

"Nous avons mis en place, tous les samedis, un séminaire avec l'encadrement sur trois ou cinq thèmes d'écriture des procédures."(entr 3)

#### **LA MISE EN PLACE DE GROUPE DE TRAVAIL FAVORISE LA REMONTEE DES INFORMATIONS**

"En groupe de travail, le personnel fait remonter des choses qu'il n'a jamais dites. C'est ça qui change dans l'entreprise."(entr 2)

#### **MISE EN PLACE DE REUNIONS FORMALISEES**

"On nous a fait participer à beaucoup de réunions, on est au courant des projets et c'est motivant."(entr 3)

#### **AMELIORATION DE LA QUALITE DES INFORMATIONS TRANSMISES**

"Au niveau de la comptabilité et du secrétariat, le Directeur communique des données qui, avant, n'étaient pas exploitées, pas affinées."(entr 4)

#### **LA DEMARCHE QUALITE DEVELOPPE LA CONNAISSANCE DES PRODUITS PAR LE PERSONNEL**

"La démarche a permis une meilleure connaissance des produits."(entr 1)

#### **AMELIORATION DE LA COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION VERTICALE**

"Le directeur donne beaucoup de son temps pour écouter les uns et les autres."(entr 6)

#### **MEILLEURE COMMUNICATION ENTRE LES SERVICES**

"La communication a été mise en place : tout le monde participe, et il y a plus de contacts entre l'administration et l'atelier."(entr 4)

**Les effets externes portent principalement sur les relations de l'entreprise avec ses clients : il ressort unanimement de l'enquête que d'une part la certification a une très faible voire aucune retombée commerciale tant en accroissement du chiffre d'affaires par client qu'en obtention de nouveaux clients. D'autre part, du fait probablement d'une communication inadaptée sur la nature de la certification, l'obtention de la certification entraîne une hausse du niveau d'exigence de la clientèle : la diminution des réclamations des clients se fait au prix d'une augmentation souvent sensible des coûts de réduction des non-qualités. Enfin, la trop forte rigidité perçue des normes réduit la réactivité commerciale des entreprises. Un effet pervers de la certification réside dans la multiplication des échanges d'information entre partenaires certifiés, réalisés pour être en règle vis-à-vis des organismes certificateurs, notamment sur les critères de réclamations clients et de non conformités. L'assurance qualité devient alors une spirale inflationniste de coûts et de bureaucratie d'entreprise dont il est difficile de se sortir.**

#### **LA DEMARCHE QUALITE A EU PEU DE RETOMBEES COMMERCIALES**

"Commercialement, la qualité a peu d'effets : elle n'apporte pas de clients en plus, car elle n'est plus un signe distinctif."(entr 4)

"Au niveau commercial, la qualité ne nous a rien apporté de plus."(entr 8)

"On nous disait que ça ramènerait de gros clients, ça n'a pa été le cas."(entr 8)

#### **LA NORME ISO EST JUGEE TROP RIGIDE**

"Le travers de la norme ISO 9001, c'est que l'on doit suivre les procédures et que, de ce fait, on perd en réactivité."(entr 3)

"On s'est imposé de suivre la norme au pied de la lettre, l'application de la norme à 100% c'est vraiment lourd."(entr 8)

"Si on veut changer quelque chose dans l'organisation il faut remettre en question le système qualité."(entr 8)

**LA NORME ISO NE GARANTIT PAS LA QUALITE DES PRODUITS**

"La qualité, c'est la satisfaction du client. Qu'on soit certifié ou pas, ce n'est pas ce qui nous rendra meilleur imprimeur."(entr 7)

**LES EXIGENCES DES CLIENTS SE RENFORCENT**

"Du fait des normes, les clients en demandent plus."(entr 8)

"On a eu rapidement des retombées négatives, de clients qui avant la norme ne faisaient pas de réclamation et qui se sont mis à en faire."(entr 8)

"On a une multiplication des exigences des clients : ils nous reprochent d'avoir perdu de la souplesse notamment pour les échantillons."(entr 8)

**Le facteur de différenciation positive que pourrait être la certification ou l'assurance-qualité ne s'est donc pas vérifié sur les entreprises enquêtées. Elle n'apparaît pas comme un remède face aux maux durement ressentis actuellement par les entreprises : baisse des commandes, agression plus forte des concurrents, fragilité de la situation économique et financière.**

**Ces observations faites sur quelques dizaines d'entreprises sont confortées par d'autres résultats, qui paraissent depuis quelques temps dans la presse professionnelle, par exemple "Enjeux", N\_88 du 01/94 et "L'Usine Nouvelle" du 05/93.**

### **2.3 - Essai de classification des stratégies de certification**

**A partir des neuf cas étudiés, nous avons détecté un spectre de politiques et de volontés de changement très différentes. Le terme de "démarche" souvent utilisé pour désigner le processus permettant d'aboutir à la certification, puis à son renouvellement fait l'objet de jeux de mots. Vue par le petit bout de la lorgnette, la certification permet une certaine "mise en ordre" de l'entreprise. Un budget minimal lui est consacré, afin d'obtenir le "précieux" label<sup>(4)</sup>. La norme est alors un exercice "forcé" de passage à l'acte, qu'il s'agisse des normes de type ISO 9000 ou de normes sectorielles telles que celles de l'automobile, beaucoup plus exigeantes. A cette démarche relativement superficielle fréquemment observée dans de nombreuses entreprises où notre équipe de recherche est intervenue ces dernières années, s'opposent les démarches plus rares, plus approfondies, engageantes, nécessitant des changements significatifs de méthodes, de modalités de travail, de comportements, de compétences... Le décryptage des contextes stratégiques de la décision de certification dans les neuf entreprises de l'échantillon s'est effectué à partir d'entretiens approfondis avec les dirigeants, complétés par l'analyse de documents et l'animation de deux à trois séances de travail collectives. Ainsi, les responsables de ces PME ont été réunis en groupe de projet pour définir le cahier des charges d'un guide destiné à sensibiliser aux limites et aux écueils des démarches de certification. Les séances ont permis en particulier d'identifier:**

- les objectifs de nature économique**
- les objectifs de nature sociale ayant guidé la décision de certification.**

**Les résultats sur l'échantillon des 9 entreprises font apparaître une très forte dominante d'entreprises ayant choisi une démarche de certification dans une stratégie exclusivement économique (cf. fig 4).**

**A l'origine de leur décision de certification, 8 entreprises sur les 9 ont été guidées par des objectifs économiques, qui se résument à trois profils-type :**

**- une stratégie défensive visant à préserver la clientèle actuelle, soit que les clients, donneurs d'ordre pour la plupart, aient explicitement demandé à l'entreprise d'obtenir la certification (entreprises A, B, H, I), soit que l'entreprise ait anticipé cette demande (E, F, G, H), soit encore que la perte déjà avérée de clients ait contraint l'entreprise à le faire (entreprise D). Dans un article consacré à la relation de confiance, Bernard BAUDRY analyse l'assurance-qualité comme un moyen supplémentaire dans le dispositif d'autorité mis en oeuvre par les sous-traitants. Pour cet auteur, "le fait d'être ou non certifié est donc lourd de conséquences pour les entreprises, en termes de relations d'affaires futures".**

**- une stratégie plus offensive de recherche d'accès à des marchés protégés (entreprises C-D). Pour ces entreprises, la certification est analysée comme un point de passage obligé pour ne pas être éliminé de relations d'affaires, tout en étant considérée contraignante tant pour la souplesse de fonctionnement interne de l'entreprise que pour la réactivité commerciale. En effet, l'existence de procédures, assorties de documents-formulaires multiples allonge les délais de réalisation sans nécessairement mieux assurer l'adéquation de la réponse à la demande du client ou du prospect. Ainsi, le cas fut cité d'un organisme de formation certifié (cas de l'entreprise n\_ I dans notre échantillon). Le système assurance qualité garantit le client que sa demande sera bien enregistrée, qu'il recevra un document de confirmation de son inscription, qu'il sera averti par écrit et plusieurs jours à l'avance si le stage n'est pas organisé faute d'un nombre suffisant de participants... Bref, des formes assurées comme le préconisent les normes... mais un besoin de formation non satisfait in fine et point d'impact sur l'amélioration de la qualité !**

**Parmi les stratégies plus offensives, les relations commerciales par appels d'offre nationaux et internationaux, ainsi que les règles propres à des secteurs d'activité tel que l'automobile, la sécurité, l'armement, le contrôle technique constituent des contextes particulièrement contraignants qui obligent à la certification, avec une normalisation professionnelle qui est**

souvent plus draconienne que les normes ISO 9000. Sur des marchés très concurrentiels où la pression sur les prix est extrême (cas des entreprises F et I), de nombreux concurrents français ou étrangers sont certifiés, car l'accès au marché est conditionné par la certification. Mais le fait d'être certifié n'améliore pas les performances commerciales, et la certification ne s'est avérée un avantage concurrentiel dans aucune des 9 entreprises. Les objectifs économiques visés sont donc davantage des objectifs commerciaux de sauvegarde d'un niveau de chiffre d'affaires. Dans les 9 entreprises, aucun développement de chiffre d'affaires ni de clientèle, n'a pu être directement imputé à l'obtention de la certification, même si dans un cas, la certification visait explicitement et prioritairement l'accès à de nouveaux marchés (entreprise 3).

- Une stratégie de recherche de rentabilité : une seule entreprise (A) a choisi de s'engager dans une démarche d'assurance qualité parce qu'elle subissait des pertes énormes et risquait le dépôt de bilan.

En ce qui concerne les objectifs sociaux (cf. figure N\_ 4), aucune entreprise de l'échantillon ne poursuivait au départ ce type d'objectifs exclusivement, parmi celles qui avaient choisi une démarche dite de certification. L'entreprise H, quant à elle, peut être classée dans une stratégie socio-économique de certification, par la coexistence articulée d'objectifs économiques et d'objectifs de développement social : mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, annualisation du temps de travail, enrichissement du travail ouvrier, prééminence de l'attention d'amélioration de la qualité sur la seule rédaction formelle des procédures et du manuel d'assurance qualité.

Trois autres entreprises (A,C,D) ont progressivement cherché à intégrer des objectifs sociaux dans leur démarche qualité (désignées par des flèches dans la figure N\_ 4); ainsi l'entreprise C, certifiée depuis 1994, a vécu un conflit social en 1995. Ayant constaté que la certification ne répond pas aux objectifs d'amélioration du tryptique "coût-délai-qualité", elle a décidé de former l'ensemble de son personnel (280 personnes) à l'auto-contrôle.

L'entreprise D a mis en place des actions sur les conditions de travail, la formation (y compris des intérimaires) et l'intéressement du personnel, facultatif pour elle compte tenu de sa taille. Ces entreprises ont perçu clairement que les coûts de non-qualité persistent après la certification, qui n'a pas d'effet sur l'amélioration de la qualité. Nos résultats sont donc beaucoup plus pessimistes que ceux de Gélinier, pour qui 10 à 15 % des démarches qualité ont une rentabilité négative, et qui considère que l'investissement qualité est optimisé lorsque la certification débouche sur l'amélioration. Pour obtenir un excellent "pay-back", l'essentiel est non pas de minimiser les coûts mais d'obtenir des gains importants dans le cadre de "stratégies actives" de développement qualitatif puis quantitatif. Ainsi l'entreprise Brioche Pasquier, qui conduit une démarche d'amélioration de la qualité depuis plus de 10 ans, a amélioré significativement ses performances commerciales (15 à 20 % de croissance volume par an depuis 10 ans) et économiques (doublement de la capacité d'autofinancement en 3 ans) avec un investissement qualité de départ de 360 000 F en un an et demi. Les démarches de certification analysées n'ont pas engendré d'amélioration de rentabilité, dès lors que la certification n'a pas enclenché une démarche d'amélioration de la qualité.

Une stratégie technico-économique de certification débouche donc sur :

- une obtention du certificat
- un maintien (momentané ?) de ses marchés

- une certaine "mise en ordre" interne d'éléments de procédures et d'organisation pratique sans impacts évaluables sur la productivité, la compétitivité, la qualité ni, a fortiori sur le niveau d'emploi. Pour certaines entreprises, le système mis en place est tellement virtuel et volatile que "la dérogation aux procédures (normées mises en place dans la démarche de certification) devient l'outil fondamental pour garder de la réactivité" (entreprises A-L-E). Les entreprises étudiées (PME-PMI) sont particulièrement touchées par la lourdeur du système d'assurance qualité, se traduisant par beaucoup d'analyses formelles, et peu d'améliorations des performances socio-économiques. Le lien entre formalisme et bureaucratie apparaît clairement à l'analyse : l'édiction et l'écriture de règles techniques de production, de contrôle, de conception, la formation des acteurs aux règles, le contrôle des règles sont centraux dans l'assurance qualité, signe d'une résurgence de l'école classique organisationnelle, d'un néo-weberisme et néo-taylorisme que l'on pourrait englober sous l'appellation de néo-classique de l'organisation (Aubert et al., 1991). Or, les analyses sociologique et socio-économique nous offrent des cadres conceptuels pertinents pour analyser dans ce contexte les stratégies d'acteurs combinées aux stratégies d'entreprises, notamment sous l'angle de l'appropriation de la valeur économique générée par l'entreprise en interaction avec son environnement pertinent.

### 3 - L'appropriation des gains dans les stratégies de certification

L'observation de la frénésie française pour la certification et la multiplication des limites dénoncées nous conduisent à remettre en cause l'hypothèse selon laquelle les démarches qualité entraînent une amélioration des performances économiques des entreprises. Nous proposons a contrario de considérer que les démarches de certification sont utilisées par les différents partenaires économiques comme un levier d'appropriation de valeur économique sous couvert d'une terminologie noble, celle de la qualité. Nous présentons dans un premier temps l'esquisse de modélisation que nous proposons, puis son application aux entreprises de notre échantillon.

#### 3.1 - L'approche économique de la certification

La logique de la certification dans les PME-PMI semble être depuis quelques années celle d'un regard porté sur l'entreprise et sur ses produits à partir de l'extérieur (Lozeau 1995). En effet, les pratiques d'incitation voire d'imposition (de la certification) par un partenaire extérieur à l'entreprise sont largement dominantes, qu'il s'agisse d'un client, d'un fournisseur, du groupe auquel appartient l'entreprise, ou encore plus "subtilement" de l'ensemble de l'environnement ambiant du monde des entreprises tels que le Mouvement Français pour la Qualité, les Chambres de Commerce et d'Industrie, le Ministère de l'Industrie et de la Recherche. Qui oserait aujourd'hui inciter publiquement les entreprises à ne pas s'engager dans la certification ? Ce mouvement paraît irréversible et tout stratège devra probablement l'intégrer dans sa réflexion et sa décision à moyen et long termes. Ainsi, une démarche de certification procède d'une approche de la qualité fondée sur la perception par les partenaires extérieurs de la qualité produite par l'entreprise (concept d'usage externe de la qualité)<sup>(9)</sup>.

En effet, la certification d'entreprise est une procédure par laquelle une tierce partie évalue et reconnaît la conformité d'un site aux exigences spécifiées du système assurance qualité "convenu" entre l'entreprise et ses clients. La certification a pour objectif légitime de donner confiance aux partenaires extérieurs sur la conformité de l'entreprise à certaines normes. L'assurance qualité laisse entendre au client que les produits sortis de l'entreprise seront conformes à ses attentes, du fait qu'une certaine démarche rigoureuse de formalisation des modes opératoires a été réalisée. Ce raisonnement se fonde sur un postulat implicitement normatif, à savoir que les comportements humains dans l'activité professionnelle s'ajustent sans écart significatif aux règles et normes écrites et que celles-ci seraient l'image fidèle des pratiques professionnelles observables ! Dans les démarches de certification, le coût d'obtention de la qualité des produits est donc a priori une préoccupation de second rang : la rentabilité de l'activité pour l'entreprise certifiée et l'amélioration de sa capacité de survie-développement ne constituent pas la finalité de la certification telle qu'elle est conçue et pratiquée de nos jours.

L'entreprise certifiée produit à un certain niveau de coûts ; l'approche par les coûts de non-qualité permet en particulier de distinguer des coûts internes de non qualité et des coûts externes<sup>(49)</sup>.

Les coûts internes sont les coûts consécutifs aux défauts de qualité : coût des rebuts, retouches, réparations, correction d'erreurs, complétés par les coûts du système de contrôle qualité.

Les coûts de non qualitéexternés sont ceux que l'entreprise fait supporter, consciemment ou inconsciemment, à ses partenaires extérieurs, notamment à ses clients et à ses fournisseurs. Par effet "boomerang", une partie de coûts externés produit des réactions dont la gestion entraîne à son tour des coûts réinternés : les plus fréquents sont les coûts de gestion des réclamations et retours, de service après vente, de mesures commerciales consenties pour limiter le risque de perte du client, de préjudice commercial (perte de clients, de commandes), de logistique, transport et livraisons supplémentaires.

Or, il n'y a ni symétrie, ni opposition entre les coûts internes et les coûts externés. Ainsi une entreprise peut avoir de faibles coûts externés, une bonne image externe de la qualité de ses produits obtenus, au prix de coûts internes très élevés, du fait d'une forte intériorisation de la qualité de service ou du produit au client. Ainsi, le secteur de l'automobile dans les années 80 en France mettait sur le marché des véhicules réputés de bonne qualité, mais avec des coûts de revient élevés du fait de nombreux défauts de qualité. Cette situation fréquente explique qu'il n'y ait pas de coïncidence stricte entre l'image de qualité externe (qualité perçue par le client) et l'image de qualité interne (qualité perçue par le personnel producteur). Le secteur hospitalier par exemple se caractérise par un fort éclatement entre l'image interne d'une part, et l'image externe d'autre part, qui s'explique en particulier par des critères de qualité perçus de façon très différente par la clientèle (les malades) et le personnel.

Une stratégie de certification a des incidences sur les niveaux de coûts internes et des coûts externés. Les principaux impacts sont les suivants :

1 - Quel que soit le contexte stratégique de la certification, les coûts visibles d'obtention du système d'assurance qualité augmentent, temporairement pour certains, durablement pour d'autres. Ces coûts comprennent des élémentsvisibles : coûts des achats externes nécessaires pour obtenir la

certification et son renouvellement (coût d'instruction du dossier des audits, des équipements de mesure, voire recours à un consultant pour élaborer les procédures et manuels qualité), ainsi que des éléments généralement non comptabilisés dans le coût de la certification, tels que le temps consacré par les acteurs de l'entreprise (direction, responsable qualité, encadrement, personnel) aux travaux de formalisation, d'information, de sensibilisation et de formation... Les entreprises enquêtées (PME employant une centaine de personnes) évaluent cet investissement immatériel dans une fourchette de 500 000 à 1,5 million de francs, pour la phase préparatoire à la certification, dont une faible part est constituée de coûts externes, dûment comptabilisés.

2 - L'assurance qualité n'a selon nos observations au sein des entreprises, aucun impact significatif sur l'abaisse des coûts de régulation des non-qualités. Deux cas de figure ont été repérés :

- a) ces coûts sont globalement inchangés, dès lors que les procédures de correction des défauts n'ont pas été réellement modifiées et qu'elles n'ont pas d'effet préventif permettant de réduire les coûts de non qualité
- b) les coûts de régulation de non-qualités augmentent, non pas du fait d'une détérioration du niveau de qualité produite, mais parce que les procédures de correction de ces défauts s'alourdissent, que le contrôle de qualité se renforce (chapitres 10,11 et 12 de la norme ISO 9001) entraînant ainsi un surcroît de coûts, et que l'abaissement du seuil de non conformité induit un accroissement du nombre de produits à rebuter ou à retoucher. Plusieurs entreprises ont ainsi vu les exigences de leurs clients s'accroître sensiblement après l'obtention de la certification, sous le slogan illusoire du "zéro défaut" provoquant un accroissement des réclamations et des retours de marchandises, dû à une application rigide et restrictive de la norme d'assurance-qualité.

3 - L'assurance-qualité entraîne, particulièrement lorsqu'elle est décidée dans un contexte de stratégie technico-économique, des coûts cachés supplémentaires nouveaux, provoqués par une gestion formaliste du système documentaire, sa mise à jour et son utilisation ; il s'agit non seulement de coûts historiques (charges) mais aussi de coûts d'opportunité (non-produits, au sens comptable) dus à l'absence d'effet d'apprentissage d'une amélioration réelle de la qualité produite obtenue, sans surcoût de production de cette qualité. Les travaux sur l'apprentissage organisationnel (Argyris, Schön, 1978)<sup>11</sup> proposant deux types d'apprentissage : en simple boucle et en double boucle, nous permettent assez clairement de positionner les démarches d'assurance-qualité comme un apprentissage essentiellement en simple boucle : détection et correction des erreurs par rapport à un ensemble de normes, davantage que la transformation des normes elles-mêmes.

Plusieurs scénarios observés dans différentes entreprises nous conduisent ainsi à la conclusion suivante la certification peut tout à la fois entraîner une amélioration de la satisfaction de la clientèle et une baisse de la rentabilité de l'entreprise. Plusieurs des entreprises de l'échantillon, tout comme de nombreuses entreprises qui ont publiquement témoigné sur leur démarche de certification nous montrent que la certification n'a pas d'impact significatif sur la survie de l'entreprise et de ses emplois (nous pouvons trouver des témoignages de ces entreprises dans par

exemple : "L'Usine Nouvelle", N\_2410 du 13 mai 1993 et dans "Les Echos Management" du 20 sept 1994).

La recherche de qualité pour le client, qui est un objectif majeur dans les démarches qualité, se trouve ainsi pouvoir être paradoxalement à la fois un impératif pour conserver le client, et une source de danger majeur pour la rentabilité de l'entreprise certifiée ou en voie de l'être. La tension entre développement commercial et rentabilité économique, problématique caractéristique des marchés en phase de maturité, se trouve ainsi exacerbée par les stratégies de certification de type technico-économique.

Nous proposons d'analyser plus finement les scénarios stratégiques de certification selon que l'entreprise vise principalement l'amélioration de la qualité interne ou celle de la qualité externe de ses produits.

**Cas A : La qualité interne de l'entreprise et sa rentabilité s'améliorent.** C'est le cas toujours pronostiqué par les promoteurs de démarches de qualité, mais rarement constaté par les résultats des expériences étudiées. Ce cas correspond à une entreprise engageant une démarche d'amélioration du couple qualité-efficacité qui lui est profitable, dans un jeu de négociation où le rapport de force lui est favorable. En effet, en réduisant le taux de ses dysfonctionnements et les coûts de non conformités, l'entreprise améliore ses coûts de production en augmentant ses marges bénéficiaires. Les clients tirent profit de cette situation grâce à la diminution des défauts de qualité des produits (performance externalisée de l'entreprise certifiée vers ses clients) et à l'amélioration des délais consécutive à la baisse des rebuts, retouches, reprises, générée chez ces clients.

En effet, nous avons montré, lors des travaux antérieurs<sup>12</sup>, que la baisse des défauts de qualité a des impacts simultanément internes et externes : internes car les temps et les matières consacrés à la régulation des défauts de qualité sont moins élevés, externes car les délais de production et de livraison sont plus courts du fait de la baisse des rebuts et des retouches, et du fait de la baisse des défauts exportés chez le client.

A titre d'exemple, dans une entreprise mécanique, sur un effectif de 3200 personnes, des gains sur coûts de non qualité ont été évalués à 67 millions de francs, soit 20 000 F par personne et par an : gains de temps sur gammes, baisses des rebuts et retouches, désinvestissement d'équipements non utilisés réduction des surfaces, livraison des produits sans retard ni pénalités<sup>13</sup>.

**Cas B : La qualité interne s'améliore, mais les gains dégagés sont très largement appropriés par les clients.** L'entreprise réussit grâce à une démarche d'amélioration de la qualité à réduire les défauts de qualité (par exemple par des actions d'intégration de l'auto-contrôle aux postes de production) mais le rapport de force dans la négociation commerciale est défavorable à l'entreprise, de sorte que le client réussit à imposer une baisse des prix de vente qui annule le gain potentiel sur les coûts de revient du fournisseur obtenu par amélioration de la qualité. Une autre stratégie de prix consiste à obtenir une baisse des coûts cachés externalisés : ainsi le client qui profite d'un rapport de force favorable pour ne plus accepter de réaliser lui-même un contrôle systématique à l'arrivée des marchandises et matières premières, et exige puis obtient de son fournisseur qu'il internalise ce contrôle avant expédition.

**Cette forme de renforcement de l'exigence des clients a été observée par plusieurs entreprises de l'échantillon. Cette situation est systématiquement remarquée dans des secteurs tels que l'automobile ou la grande distribution, où constructeurs automobiles et hypermarchés imposent des conditions de prix féroces à leurs fournisseurs et sous-traitants.**

**Cas C : La qualité externe s'améliore au profit de l'entreprise producteur. Ce cas de figure suppose qu'on soit sur un marché où la qualité est un facteur-clé de succès négociable : l'amélioration de la qualité externe perçue par le client est payée par lui. Le client sensible à la qualité du produit et du service associé, y compris les délais, accepte de payer cette amélioration de qualité car elle entraîne pour lui un avantage concurrentiel significatif et rentable. L'entreprise Pasquier, entreprise agro-alimentaire de 1400 personnes, vedette du second marché boursier français est caractéristique d'un mixte des cas A-B-C (Cf. "La Vie Française du 4 nov 1995) : malgré la hausse des matières premières et les exigences de ses clients de la grande distribution, l'entreprise fait progresser son résultat net de 15 % et sauvegarde sa marge d'exploitation à une hauteur de 12,6 % ; grâce à des améliorations de productivité et de qualité de service.**

**Cas D : La qualité externe s'améliore et accroît la rentabilité du client, sans profiter à celle du producteur. Ce cas est caractéristique des situations constatées avec la certification de type technico-économique : la hausse de l'exigence des clients conduit à baisser le seuil de tolérance : la non qualité se réinternalise, évitant au client des coûts de régulation des non-qualités mais grevant d'autant les coûts de production de l'entreprise imprudente et ... certifiée.**

**L'analyse de ces différents cas montre qu'une politique dite de qualité n'est pas toujours compatible avec une politique d'amélioration de la rentabilité pour l'entreprise.**

**Les stratégies de certification limitées à une action de formalisation aboutissent davantage à stopper l'exportation de non qualité qu'à réduire le niveau de dysfonctionnements.**

**L'une des variables explicatives de la performance créée est la négociation du partage de la valeur économique dégagée lors d'une démarche de certification :**

- partage entre les entreprises : producteur / clients / fournisseurs**
- partage au sein de l'entreprise : actionnaires / dirigeants / personnel**

### **3.2 - La négociation du partage de la valeur économique entre acteurs**

**Quoi que souvent implicite cette négociation nous semble centrale pour faire évoluer les conséquences économiques des démarches de certification et, partant, la viabilité de ces dernières.**

**En effet, l'entreprise qui engage une démarche de certification est conduite à informer, même imparfaitement, ses partenaires internes et externes : personnel d'une part, clients et fournisseurs d'autre part ; cette information tend à modifier, sous certaines conditions, le rapport de forces entre partenaires.**

**Or, la certification dans les PME aboutit, dans les cas étudiés, à une modification du rapport de forces, qui leur est le plus souvent défavorable : la certification semble profiter d'un point de vue économique, surtout aux clients : elle est invoquée dans les négociations commerciales pour accroître l'exigence du niveau de qualité des produits, et donc pour réduire les coûts de régulation des défauts de qualité supportés par le client. Cela explique que les entreprises étudiées aient constaté un alourdissement de leurs charges, combiné à une performance commerciale de volume de ventes globalement inchangée. La certification est peut-être une condition nécessaire (stratégie défensive) à la survie des entreprises mais probablement pas une condition suffisante pour assurer leur survie et leur développement.**

**Au sein de l'entreprise, on peut s'interroger sur les répercussions de cette exigence accrue de la clientèle : l'entreprise certifiée ou candidate à la certification a-t-elle, simultanément le réflexe de déclencher un processus de négociation du partage de la valeur ainsi produite afin d'éviter une sorte de contrat commercial ?**

**Un premier scénario est celui datatu quo : la réduction des marges bénéficiaires se répercute sur l'ensemble des acteurs internes, "homothétiquement", sans négociation spécifique interne. Cette situation, constatée dans deux tiers des entreprises, est supportée par le personnel eu égard au risque de disparition de l'entreprise, souvent présenté lors du lancement de la démarche de certification.**

**Un second scénario, observé dans quelques cas (entreprises), coïncide avec les stratégies d'amélioration de type socio-économique. La démarche de certification couplée à un alourdissement des charges pour l'entreprise déclenche ensuite une stratégie de réduction des coûts cachés de non qualité afin de restaurer sa marge bénéficiaire et de mettre en oeuvre une politique de répartition de ce surplus entre : l'entreprise (augmentation des investissements autofinancés), les actionnaires (dividendes) et les salariés (augmentation de l'emploi et des salaires).**

**Or, nos résultats empiriques montrent dans l'enquête réalisée qu'une seule entreprise s'est engagée dans une nouvelle répartition de ses gains. Dans l'ensemble des entreprises, les entretiens font apparaître une montée des attentes de la part du personnel, afin que les efforts réalisés soient reconnus non seulement qualitativement mais aussi sous une forme d'avantage financière tangible. Toutefois, les directions d'entreprises sont encore peu enclines à s'engager dans de telles pratiques, surtout dans la conjoncture dépressive actuelle.**

**En conclusion, la négociation du partage de la valeur économique semble bien, dans l'état actuel des pratiques des entreprises, se jouer essentiellement entre l'entreprise producteur et ses partenaires clients, et ce dans la plupart des cas au profit des clients.**

## **Conclusion**

**Les résultats expérimentaux et empiriques que nous avons obtenus rejoignent les travaux académiques publiés sur les programmes de gestion de la qualité, spécifiquement en Amérique du Nord. Toutefois, cette recherche centrée sur les PME-PMI et sur les démarches d'assurance qualité en France et en Belgique a permis de pointer l'importance des écarts entre les résultats enregistrés dans les entreprises et les objectifs publiquement assignés à ces écarts. Aujourd'hui, l'assurance-qualité semble devenir une**

**barrière à l'entrée donc dissuasive sur les marchés en phase de maturité et  
efficience économique et commerciale.**  
**En outre, si elle est utilisée comme un levier par les clients pour négocier  
une amélioration de leur propre rentabilité, au sein de l'entreprise, le partage  
des éventuels gains est rarement modifié. Ces résultats provisoires gagnent  
toutefois à être consolidés sur des échantillons plus significatifs.**

## REFERENCES :

- 1) PORTER E Michaël : Choix stratégiques et concurrence, Economica, 1982.
- 2) LOZEAU Daniel "Une innovation managériale appliquée dans un monde non idéal : la gestion de la qualité", Actes AIMS 1995, pp 248-267.
- 3) SAVALL Henri et ZARDET Véronique : Ingénierie stratégique du roseau - Economica - 1995
- 4) GELINIER Octave : "La certification est-elle une voie rentable d'entrée en qualité totale" in Les Cahiers Qualité Management N\_ 1 - 1994
- 5) BAUDRY Bernard : "De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance" in Sociologie du Travail, Vol. 36, N\_ 1, janvier 1994, pp. 43-61.
- 6) GELINIER Octave op. cit.
- 7) SAVALL Henri et ZARDET Véronique op. cit.
- 8) PASQUIER Serge : "La communication réalisée dans un cadre conceptuel global stimule et multiplie les réalisations performantes" in Revue BRISES, INIST, CNRS, n\_ 17, 1992.
- 9) SAVALL Henri : "Le développement socio-économique de l'entreprise" in Revue Française de Gestion, juin, juillet, août 1985.
- 10) SAVALL Henri, ZARDET Véronique et BONNET Marc : "Gestion Socio-économique innovatrice et qualité des produits. Cas d'expérimentation", in Actes du 11\_ séminaire international de recherche en marketing - IAE Aix en Provence - Juin 1984.
- 11) ARGYRIS et SCHÖN (1978) "Organizational learning : a theory of action perspective", Jassay Bass Publisher, San Francisco.
- 12) SAVALL Henri et ZARDET Véronique : "Maîtriser les coûts et les performances cachées" Economica 1987 - Prix Harvard-L'Expansion de management stratégique - 3ème édition 1995 - et "Ingénierie Stratégique du Roseau, Op. Cit.
- 13) SAVALL Henri et BONNET Marc : "Contribution de la méthode socio-économique à la pédagogie du changement dans l'entreprise". Séminaire International de Recherche "Pédagogies de changement", IAE Aix en Provence, mai 1994.

Cf. aussi :

- AUBERT Nicole , De GAULEJAC Vincent, Le coût de l'excellence, Ed du Seuil, 1991.
- KELADA Joseph : "La qualité totale : mythe ou réalité" Qualité Totale, automne 1992, n\_ 3
- LOZEAU Daniel "Une innovation managériale appliquée dans un monde non idéal : la gestion de la qualité", Actes AIMS 1995, pp 248-267.
- PERIGORD Michel : Qualité, assurance qualité, certification d'entreprise, qualité totale Qualité et Management, n\_ 38-39 - 1993, p 60-77