

17.12.1997

Ministère de L'Economie,
des Finances et de l'Industrie



Secrétariat
d'Etat à l'Industrie

Conseil Général des Mines

EVALUATION DES ACTIONS RÉGIONALES QUALITÉ

G. DEFRANCE
Ingénieur général des Mines

Sommaire

Lettre de mission

Synthèse et principales propositions

1 Champ couvert

- 1.1 Rappel historique
- 1.2 Contexte actuel

2 La situation et les propositions

- 2.1 Les acteurs
 - 2.1.1 Les entreprises
 - 2.1.2 Le MFQ
 - 2.1.3 Les CCI et CRCI
 - 2.1.4 Les cabinets de conseil
 - 2.1.5 L'IRDQ
 - 2.1.6 L'AFAQ
 - 2.1.7 L'AFNOR
 - 2.1.8 Le COFRAC
 - 2.1.9 Les services de l'Etat et les DRIRE
- 2.2 Les différents types d'actions
 - 2.2.1 Les actions collectives
 - 2.2.2 Le FRAC
 - 2.2.3 L'ARC
 - 2.2.4 Le Prix Français de la Qualité
 - 2.2.5 Le Mois de la Qualité Française
 - 2.2.6 Les Chartes Qualité
 - 2.2.7 La formation
 - 2.2.8 Management de la qualité et management environnemental
- 2.3 Les axes de développement et de promotion de la qualité
 - 2.3.1 Les responsabilités des différents acteurs
 - 2.3.2 Une structure de promotion de la qualité sous toutes ses facettes

Annexes

- A1 Liste des personnes rencontrées

- A2 Le questionnaire adressé aux DRIRE
- A3 Projet de note sur le management de l'environnement
- A4 Liste des abréviations

LETRE DE MISSION

Le Ministre

à

Monsieur le Vice-Président
du Conseil Général des Mines

Le Ministère de l'Industrie a lancé, sur la base d'une communication en Conseil des Ministres présentée en octobre 1993, un programme d'actions ambitieux d'incitation et de structuration de l'environnement de nos entreprises, visant à doubler d'ici l'an 2000 le nombre d'entreprises dotées d'une véritable démarche qualité, selon trois grands axes :

- accroître la mobilisation des acteurs économiques autour de la qualité ;
- simplifier l'environnement des entreprises, en particulier dans le domaine de la certification ;
- valoriser l'image qualité des produits et services français.

Le Président de la République, lui-même, apporte aujourd'hui son soutien en recevant à l'Élysée, pour les féliciter, les cent entreprises lauréates des prix régionaux de la Qualité.

Pour cet enjeu de portée nationale, une stratégie d'approche régionale a été retenue. C'est ainsi que de nombreuses opérations, soutenues par le Ministère de l'industrie et relayées en priorité par les Directions de l'industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE), ont été mises en oeuvre pour favoriser les initiatives des entreprises dans le domaine de la qualité.

Dans quatorze régions, les engagements ont été formalisés par l'adoption qualité signées par les acteurs régionaux : préfets, présidents de délégation régionale du MFQ, recteurs d'académie, présidents du Conseil régional, présidents des unions patronales et des chambres de commerce et d'industrie.

En 1995, une étude réalisée par la SOFRES a mis en évidence une forte tendance de fond au développement des démarches qualité dans les entreprises françaises tout en soulignant les progrès à réaliser dans certains domaines tels que la qualité du service. Le manque de formation du personnel est cité comme un obstacle important par les entreprises qui, on le constate par ailleurs, sont de plus en plus souvent confrontées à la double difficulté d'appliquer les normes ISO 9000 pour la qualité et les normes ISO 14000 pour l'environnement.

Dans ce contexte, je souhaite que le Conseil Général des Mines procède à l'évaluation des actions régionales menées sur le thème de la qualité depuis 1993 et examine :

- l'implication et la coordination des différents partenaires (Etat, région, organisations consulaires et patronales, MFQ...) ;
- la nature, les résultats et l'efficacité des actions réalisées ;
- la communication réalisée autour de ces actions.

Afin d'être en mesure d'en présenter les conclusions lors du prochain mois de la qualité française en novembre 1997, je souhaite disposer d'un rapport d'ici le 1er septembre 1997. Il est bien entendu que ce travail doit être conduit en relation étroite avec la DGSJ (SQUALPI) et la DARPMI que j'invite à collaborer activement aux évaluations.



Franck BOROTRA

SYNTHÈSE ET PRINCIPALES PROPOSITIONS

En conclusion de la mission qui m'a été confiée par le Secrétaire d'Etat à l'Industrie sur les actions régionales qualité, je m'interroge sur le caractère prioritaire que doit conserver l'action du Ministère chargé de l'industrie en matière de qualité. Depuis de nombreuses années [en 1975 création des premiers cercles de la qualité et du SQUALPI (Service de la Qualité des produits industriels), en 1985 le Train de la Qualité] les DRIRE et l'administration centrale ont consacré beaucoup d'unités d'oeuvre à inciter les entreprises et notamment les PME/PMI à mettre en oeuvre une démarche qualité visant d'une part à l'obtention d'une certification, d'autre part à la définition d'une politique de management. Il me paraît possible aujourd'hui de donner au MFQ et aux CCI la responsabilité complète de la mise en oeuvre de cette politique en établissant avec ces structures un contrat d'objectif et en accompagnant cette décision par les mesures proposées par le présent rapport et qui sont pour l'essentiel les suivantes :

Le FRAC. Le caractère incitatif des FRAC-Qualité est devenu trop faible pour maintenir les choses en leur état. Il faut revoir les règles d'attribution de ce type d'aide dans le domaine de la qualité.

Il est donc proposé de supprimer les FRAC-Qualité sous leur forme actuelle, en ne les conservant, éventuellement, que pour les thèmes suivants :

- l'aide au conseil qualité (y compris les démarches de certification) pour les petites et les très petites entreprises (moins de 20 personnes),
- l'aide au conseil en management de la qualité pour les entreprises de moins de 50 personnes,
- L'aide au conseil en management environnemental en cohérence avec le management de la qualité pour les entreprises de moins de 500 personnes.

Les actions collectives. Pour aider les PMI à s'adapter aux nouvelles données industrielles, les DRIRE mettent en place des actions collectives qui répondent aux besoins communs à plusieurs entreprises. Les actions collectives dans le domaine de la qualité sont en nombre croissant et leur impact est jugé positif par tous.

A ces actions initiées et pilotées par les DRIRE s'ajoutent les actions soutenues et pilotées par le SQUALPI dans le cadre de l'appel à propositions "Partenaires Pour l'Europe".

La coordination de l'ensemble de ces actions fait l'objet d'une attention particulière de la part du SQUALPI et de la SDDITR mais il peut apparaître souhaitable que toutes les actions régionales soient pilotées par la SDDITR et les actions nationales par le SQUALPI.

D'une manière générale les actions collectives devraient faire l'objet d'une mise en commun plus complète afin d'en diffuser les acquis.

L'ARC. Les résultats obtenus jusqu'à ce jour en matière de recrutement de cadres spécialisés dans le domaine de la qualité sont encourageants. Cependant il semble peu probable qu'ils puissent fortement progresser sans prendre en compte la spécificité des petites et moyennes entreprises. Pour celles-ci, le recrutement d'un cadre qualité à temps plein constitue une charge qu'elles ne peuvent supporter. Il convient donc d'encourager la mise en place de structures permettant le travail à temps partagé. Les expériences menées montrent que cette solution est prometteuse tant pour les entreprises qui renforcent ainsi leurs compétences internes que pour les cadres recrutés.

Les prix régionaux et national de la q qualité. Les prix régionaux de la qualité et le Prix Français de la Qualité peuvent-ils être maintenus dans l'avenir?

Sur les bases actuelles, la réponse est négative car le nombre de candidats est devenu très faible (18 en Ile-de-France, 14 dans le Nord-Pas-de-Calais, 3 en Bourgogne).

Les DRIRE sont favorables à expérimenter une organisation régionale du prix tous les deux ans.

Il n'apparaît guère possible vis-à-vis des industriels de multiplier des prix qui tous seraient déclinables au niveau régional, national et européen. Les DRIRE sont directement concernées par les thèmes : qualité, éco-produit, innovation, environnement, technologies propres, ... Les Ministères chargés de l'industrie et de l'environnement devraient se concerter avec les industriels pour définir des priorités et/ou des calendriers;

Si le Prix Français de la Qualité devait être maintenu, il conviendrait d'utiliser la dynamique des prix infra-régionaux (département, bassin d'emploi, arrondissement) en donnant aux CCI, dans le cadre d'un partenariat renouvelé avec le MFQ, la responsabilité de l'opération.

Le Mois de la Qualité Française. Le Mois de la Qualité Française est devenu un élément majeur de la communication sur la qualité. Cette période (le mois de novembre) est l'occasion de donner des signaux forts provenant du Secrétariat d'Etat à l'Industrie, du Gouvernement et du Chef de l'Etat aux entreprises privées et publiques et aux administrations. Elle fédère les acteurs de la qualité plus que ne le fait l'organisation des prix qualité. On constate un glissement d'intérêt de ce dernier vers l'organisation des manifestations liées au Mois. Dans chaque région il est indispensable que soit mis en place un comité de pilotage sous la responsabilité du MFQ où sont représentés tous les partenaires.

Le management de la qualité et le management environnemental. Dans le cadre de la compétitivité des entreprises, le rapprochement entre les actions qualité et le management environnemental au travers des normes ISO 14000 et/ou du règlement éco-audit européen va progressivement s'imposer. Il apparaît important dans cet esprit que les normes ISO 9000 et ISO 14000 puissent à terme s'aligner l'une sur l'autre. Les DRIRE sont les acteurs privilégiés dans ce domaine par leur mission en matière de développement durable, notamment parce que les engagements volontaires des entreprises

en matière d'environnement et de sécurité viendront de plus en plus compléter l'application des mesures réglementaires.

Il serait donc souhaitable que ce thème fasse l'objet d'une concertation entre les Ministères chargés de l'industrie et de l'environnement.

La qualité et la stratégie d'entreprise . La "course à la certification", sous l'influence de certains donneurs d'ordre et de certains consultants, comporte de nombreux inconvénients notamment pour les petites et très petites entreprises.

Il faut donc inciter à la création de réels partenariats entre les entreprises et encourager les actions visant à adapter les étapes de la certification au cas des TPE.

Le Ministère chargé de l'industrie doit inciter les principaux acteurs de la promotion et de la diffusion de la qualité à placer leurs actions dans le cadre de la stratégie d'entreprise.

Les consultants. L'offre de conseil en matière de qualité s'est fortement accrue depuis la création des FRAC, notamment dans le domaine de la certification.

Faut-il améliorer cette offre en mettant en place un agrément comme semble vouloir le faire le MFQ? Je ne le pense pas.

Par contre le Ministère chargé de l'industrie doit veiller à ce que les consultants ne soient par sur-représentés dans les instances nationales et internationales de normalisation.

La formation. En matière de formation initiale à la qualité il ne paraît pas opportun de créer de nouvelles filières de formation initiale, quel que soit leur niveau (BAC+3, DESS, Masters,...). L'offre est satisfaisante et suffisante. Le contenu de ces formations peut éventuellement être revu afin d'inclure de nouvelles problématiques tel que le management environnemental et le management de la sécurité.

Comme pour le recrutement des cadres, l'embauche par les PME, de personnel spécifiquement formé à la qualité constitue une charge souvent rédhibitoire. Aussi faut-il mettre en place des formations à la qualité dans le cadre de la formation continue. Cette solution permet en effet aux salariés des entreprises d'acquérir une compétence complémentaire.

La recherche. Le thème de la recherche en qualité pourrait utilement faire l'objet d'un audit car le champ d'action de la qualité est vaste. Si les méthodes et les outils de la qualité sont suffisamment nombreux leur adéquation aux besoins des entreprises est faible. Leur mise en oeuvre reste complexe et trop coûteuse. Ils suscitent souvent des problèmes d'appropriation qui sont des causes d'échec des démarches qualité. La recherche en qualité doit se donner pour objectif de travailler à la simplification des méthodes et des outils de la qualité et à la compréhension des phénomènes de succès ou d'échec des démarches qualité. Les travaux de recherche doivent être accompagnés d'expérimentations permettant de développer des prototypes et d'en assurer la qualification. Il faut s'assurer que les produits développés pourront être "industrialisés" et ainsi largement diffusés et utilisés.

L'implication et la coordination des différents partenaires en région . Dans l'accompagnement des entreprises dans leurs démarches qualité, le positionnement des

acteurs est extrêmement variable d'une région à l'autre et gagnerait certainement à être redéfini sur les bases suivantes, sans pour autant vouloir adopter une règle commune:

- les CCI prennent en charge l'ensemble des relations avec les entreprises en utilisant le réseau des ATI,
- les CRCI coordonnent les actions et assurent le partage d'expérience,
- le MFQ prend en charge les actions de promotion et de sensibilisation en se positionnant par ailleurs comme un centre de compétences et de ressources au niveau régional. Dans ce cadre il fait en sorte que le travail de ses Instituts soit disponible en région,
- l'AFNOR, dans le cadre de sa mission sur la normalisation est un opérateur privilégié de formation (ISO 9000, ISO 14000),
- la DRIRE et le Conseil Régional n'interviennent que dans le cadre de leurs missions respectives en matière de développement durable, dans un rôle d'assemblier.

Une convention cadre entre l'ACFCI et le MFQ apparaît indispensable pour éviter de graves difficultés entre ces organismes sous tutelle du Ministère chargé de l'industrie qui a un rôle déterminant à jouer.

Une structure commune pour le MFQ, l'AFNOR et l'AFAQ? Il est proposé d'étudier les modalités de la mise en synergie, au sein d'une même structure, des acteurs de la qualité que sont le MFQ, l'AFNOR et l'AFAQ. Cette structure devrait permettre à chacun des organismes de se recentrer sur son métier de base. La structure devrait avoir pour mission :

- la définition d'une offre complète et cohérente aux entreprises,
- la suppression des concurrences, nées des besoins de financement de chacun des organismes.

La qualité dans l'administration . Dans la communication faite en Conseil des Ministres du 5 novembre 1997 sur la réforme de l'Etat par le Ministre de la fonction publique de la réforme de l'Etat et de la décentralisation il est noté : "Après la consultation des organismes paritaires et sur la base des expériences déjà réalisées, une politique de la qualité sera lancée dans l'ensemble des administrations de l'Etat".

Les DRIRE, en relation avec la DARPMI et la DSIN, ont déjà mis en place des approches d'assurance de la qualité pour certaines de leurs activités (contrôle de véhicules, nucléaire, ...) et ont développé pour la plupart d'entre-elles des démarches de progrès avec la mise en place d'objectifs et d'indicateurs.

Une coordination plus forte basée sur l'échange d'expérience pourrait être mise en place afin d'apporter à chaque DRIRE des éléments directeurs tout en lui laissant toute l'autonomie nécessaire en la matière.

La politique de la qualité qui sera lancée dans l'ensemble des administrations de l'Etat devrait prendre en compte les éléments suivants :

- chaque direction (déconcentrée ou d'administration centrale) pourrait faire appel à un cabinet de consultant spécialisé en matière de qualité pour l'aider dans sa démarche comme le font les industriels,
- la certification de l'ensemble des activités ou d'une partie ne serait pas privilégiée par rapport à une démarche globale portant sur la satisfaction des usagers, le management, la définition d'indicateurs, les tableaux de bord, ...
- la sous-direction de la qualité pour l'industrie et de la normalisation (SQUALPI) ainsi que d'autres opérateurs (le MFQ, l'AFNOR, les structures consulaires) pourraient être mis à contribution pour faire profiter les administrations de l'expérience acquise avec les entreprises.

1 LE CHAMP COUVERT

1.1 Rappel historique

La présentation des actions relatives à la qualité pourrait impliquer une réflexion historique sur les politiques suivies en la matière. Et en ce domaine où le rôle de l'Etat a toujours été important il est intéressant de noter que le 3 août 1664 J.B.COLBERT mentionne, dans un rapport à LOUIS XIV, que :

“si nos fabriques imposent, à force de soin, la qualité supérieure de nos produits, les étrangers trouveront avantage à fournir en France et leur argent affluera dans les caisses du Royaume”¹

L'objet de ce rapport étant l'évaluation des actions régionales de promotion et de diffusion des méthodes et des outils de la qualité, je ne développerai pas l'évolution des concepts et des pratiques de la qualité.

Afin de mieux comprendre le cadre des différentes actions qui ont fait l'objet de ma mission il convient, pour le moins, de rappeler quelques étapes importantes des dernières décennies :

- **En 1950** deux organisations sont créées, le Bureau de la Productivité et le CERESTA (Centre d'Enseignement et de Recherche de Statistiques Appliquées), en 1955 c'est la création de la Commission interministérielle pour la Répression des Fraudes et le Contrôle des Produits et des Marchandises, puis en 1957 L'Association Française pour le Contrôle Industriel de la Qualité (AFCIQ) qui se donne pour mission la promotion et le développement de la qualité en France.

- **En 1961** l'Association des Techniciens et Professionnels du Contrôle Industriel (ATPCI) voit le jour. Elle deviendra l'Association Française des Qualiticiens (AFQ) en 1978 et fusionnera avec l'AFCIQ en 1989.

- **En 1964**, partant de l'industrie, la problématique de la qualité s'étend à d'autres domaines de l'économie notamment l'agro-alimentaire (Commission Supérieure de la Qualité des Produits Agricoles et Alimentaires).

- **Dès 1969**, les premières manifestations nationales sont lancées comme les “Journées Nationales de la Qualité” organisées par l'ATPCI, elles seront le lieu d'expression d'idées nouvelles en matière de qualité. La même année, des formations aux méthodologies de gestion de la qualité sont mises en place, ainsi l'AFNOR et l'AFCIQ créent un centre de formation qui formera quelques 10 000 personnes jusqu'en 1988.

- **En 1972**, la nécessité de mener des actions proches des acteurs économiques incite à la création,

¹“Petite Histoire de la Qualité” R.Dragomir, B. Halais Ministère de l'Industrie

des sections régionales de l'AFCIQ dont la mission est de développement de la promotion de la qualité dans les PME et de l'audit des entreprises.

- **A partir de 1974**, la pression des grands donneurs d'ordre devient relativement forte. Dans le cadre de la construction des centrales nucléaires EDF exige de ses 160 principaux fournisseurs la mise en place d'une "Organisation Qualité".

- **Dès 1975**, l'importance grandissante des actions relatives à la qualité, marquée dans ces années par la création des premiers "Cercles de Qualité", conduit le Ministère chargé de l'Industrie à mettre en place le "Service de la Qualité des Produits Industriels" (SQUALPI) qui, devenu Sous-Direction de la Qualité pour l'Industrie et de la Normalisation, a aujourd'hui trois missions fondamentales : assurer la tutelle du système normatif, favoriser la libre circulation des produits, promouvoir la qualité et la certification

- **La même année**, l'Université de Compiègne ouvre le 2^{ème} cycle de formation "Ingénierie Mécanique" avec l'option "Contrôle et Qualité Industriel", marquant un processus de mise en place de formations initiales à la qualité.

- Les événements vont encore s'accélérer :

1978 : loi du 10 janvier sur la protection et l'information des consommateurs;

1979 : le Ministère chargé de l'industrie, au salon INOVA, présente l'apport de la qualité lors de l'étude et de la conception des nouveaux produits, concept toujours à l'ordre du jour;

1980 : création du prix "Industrie et Qualité" qui sera décerné jusqu'en 1987;

1981 est déclarée "Année de la Qualité" et L'Association Française pour les Cercles de Qualité" (AFCERQ) est créée, elle a pour objectifs la promotion du management participatif et de la pratique des cercles de qualité.

1982: des normes nationales relatives à l'assurance de la qualité sont publiées : la norme 3AQ par l'AFNOR, la BS 5750 en Grande-Bretagne.

1984 : le prix "Georges Borel" est créé par l'AFCIQ et sera décerné jusqu'en 1990.

- **En 1983**, Mme Catherine LALUMIERE définit sa politique sur la qualité des produits et services pour les consommateurs lors d'une communication en Conseil des Ministres.

-**En 1984**, un décret redéfinit le système de la normalisation et un nouveau statut est publié, un Délégué Interministériel aux normes est placé auprès du Ministre chargé de l'industrie. Cette même année est marquée par la publication du rapport BAPT qui analyse les conditions d'amélioration de la qualité dans l'industrie française. Il est suivi de la communication en conseil des ministres de Mme E. CRESSON relative à la qualité des produits industriels.

- **En 1985**, le "Train de la Qualité" constitue une exposition itinérante qui fait le tour de 17 préfectures de régions et accueille 10 000 visiteurs.

- **En 1986**, l'Institut Méditerranéen de la Qualité (IMQ) et de l'Institut de Recherche et de Développement de la Qualité (IRDQ) sont créés. Les Aides au Recrutement des Cadres (ARC) sont mises en place.

- **1987**, est une année charnière dans le domaine de la qualité. C'est la publication des normes ISO 9000, le "Tour de France de la Qualité" et la Création des prix "Initiatives et Qualité" organisés par les DRIRE en liaison avec le SQUALPI, ils seront intégrés au Prix Français de la Qualité créé en 1992. La Mission pour l'Enseignement de la Qualité Industrielle (MEQUI) est chargée de la réflexion sur la formation permanente à la qualité. Le rapport DOUCET est publié, il conseille la création d'une association nationale unique et unificatrice de certification des systèmes d'assurance de la qualité : l'AFAQ qui sera créée dès 1988.

- **1988**, le Ministère chargé de l'industrie lance l'appel à propositions "Partenariat 92" (intitulé depuis 1992 "Partenaires Pour l'Europe"), visant à soutenir des actions collectives favorisant le développement de la normalisation, de la certification, des essais et plus généralement de la qualité afin d'aider les entreprises à acquérir la maîtrise de ces outils. La communication en conseil des ministres de M. R. FAUROUX confirme le rôle de coordination du Ministère chargé de l'industrie en matière de qualité.

- **En 1989**, La rationalisation des structures devient une priorité, l'AFCIQ et l'AFQ fusionnent. L'Institut de sûreté de fonctionnement (ISdF) est créé.

- **Et en 1991**, est créé le Mouvement Français pour la Qualité (MFQ). Jean-René FOURTOU est élu Président du MFQ. Les Instituts du MFQ sont créés notamment l'Institut de la Qualité du Management (IQM) et des délégations régionales sont mises en place.

- **Le 29 avril 1992**, les grands thèmes toujours d'actualité sont lancés suite à la communication en Conseil des Ministres de Dominique STRAUSS-KAHN : organiser les Assises de la Recherche en Qualité, créer le Prix Français de la Qualité, mettre en place un réseau d'instituts de formation de techniciens supérieurs spécialisés en qualité, amener une large proportion des entreprises à se doter d'une stratégie de la qualité.

- **En 1993**, un Tour de France de la Qualité est lancé, à cette occasion des chartes régionales de la qualité sont signées. Les années suivantes voient la poursuite de ces actions assises de la recherche en qualité, prix, mois de la qualité.

1.2 Le contexte actuel

Les aspects historiques précédemment rappelés montrent l'ampleur mais aussi implicitement les limites des actions entreprises.

Les structures mises en place et les actions menées par les différents acteurs ont atteint un régime opérationnel.

Cependant, certains signes de ralentissement semblent se manifester, certains types d'actions ou d'aides semblent avoir atteint leur limite. La problématique de la certification a montré quelques effets pervers. Il semble que beaucoup d'entreprises, passé le cap de l'obtention de la certification ISO 9000, éprouvent des difficultés à aller au-delà et, en fait, à aborder des démarches beaucoup plus porteuses d'avenir quant à leur pérennité et à l'accroissement de leur compétitivité.

De plus en plus, pour des raisons liées à la recherche d'efficacité, le champ de développement des actions en faveur de la qualité se situe en Région. Aussi revient-il à l'échelon national de définir les axes d'une politique en précisant les moyens de sa réalisation au niveau régional et d'en assurer le contrôle.

C'est dans cette problématique que les termes de référence de la mission ont été retenus. Il a été décidé de mener une évaluation des actions régionales de promotion et de diffusion de la qualité et d'en dresser un bilan. L'approche retenue a été de placer l'entreprise au centre de la problématique d'analyse, de définir le contexte régional mais aussi national en choisissant de s'intéresser à la qualité en tant qu'outil d'amélioration mis au service des responsables, des techniciens et de l'ensemble du personnel pour accroître la compétitivité de l'entreprise.

Considérant qu'il est indispensable que les services de l'Etat et les établissements publics développent également une démarche qualité adaptée à leur contexte, une attention particulière a été portée aux actions entreprises dans ce secteur .

De l'analyse de la situation en région une réflexion a été menée pour le niveau national.

1.3 Les modalités de la mission

La mission a été conduite en menant trois types d'actions :

- Des visites qui ont été effectuées en Bourgogne, Picardie, Rhône-alpes, Franche-Comté, et Nord-Pas-de-Calais. Lors de ces visites des contacts ont été pris avec les acteurs locaux de la qualité que sont les DRIRE, les CRCI, les CCI, les Délégations régionales du MFQ, les Unions patronales. Un entretien a concerné le rôle joué par une délégation de l'AFNOR et des rencontres ont eu lieu avec des responsables d'entreprises impliqués dans les activités du MFQ ou ayant été candidats voire lauréats des prix qualité.
- Un questionnaire a été établi sur les bases des informations recueillies dans les trois premières régions visitées et adressé à toutes les DRIRE afin de recueillir leurs opinions et leurs remarques.
- Des rencontres, au niveau national, ont été programmées avec les responsables de l'ACFCI, du Réseau Qualité des CRCI, DU MFQ, de la Direction de la Fonction Publique. La liste des personnes rencontrées est également donnée en annexe.

Le SQUALPI a apporté une contribution constante au bon déroulement de la mission, M. CALISTE adjoint au chef du bureau Qualité-Certification participant à l'ensemble des rebcontres et à la rédaction des rapports. Dans ce cadre, j'ai participé à une des réunions des correspondants qualité des DRIRE organisées par le SQUALPI.

2 LA SITUATION ET LES PROPOSITIONS

2.1 LES ACTEURS

2.1.1 les entreprises

Les démarches qualité menées par les entreprises peuvent être classées en deux catégories en fonction de leur nature :

les démarches visant à la mise sous assurance qualité avec ou sans objectif de certification

les démarches de management de la qualité au sens de la qualité totale.

2.1.1.1 Les démarches de certification

Le nombre d'entreprises certifiées ISO 9000 ou en cours de certification s'est accru très significativement. Sans que cette certification soit devenue obligatoire, il est certain que pour beaucoup d'entreprises elle est devenue une nécessité.

Le tableau ci-dessous donne l'évolution du nombre d'entreprises certifiées AFAQ par région et par année (source AFAQ)

	1993	1994	1995	1996	1997 ²	Total ³
Alsace	34	60	56	64	47	293
Aquitaine	38	43	49	61	51	262
Auvergne	16	30	35	26	24	140
Basse-Normandie	18	35	30	37	26	156
Bourgogne	33	49	43	51	41	241
Bretagne	35	66	63	57	69	324
Centre	45	60	72	72	56	335
Champagne-Ardenne	19	31	47	48	37	202
Corse				1	2	3

²Au 30 septembre 1997

³ Total des entreprises certifiées par l'AFAQ pour la région depuis l'origine

Franche-Comté	25	32	39	60	44	219
Haute-Normandie	48	79	57	74	61	368
Ile de France	155	254	352	496	326	1701
Languedoc-Roussillon	15	32	27	41	28	154
Limousin	3	10	15	16	13	63
Lorraine	47	59	76	75	63	352
Midi-Pyrénées	20	31	48	55	40	210
Nord-Pas de Calais	59	78	100	81	69	456
Pays de Loire	56	90	90	86	66	425
Picardie	39	81	62	75	54	343
Poitou-Charente	16	26	31	23	25	138
Provence Alpes Côte d'Azur	30	86	84	103	75	419
Rhône-Alpes	151	252	252	271	169	1226
Totaux	664	1110	1233	3869	3383	8030

L'importance du nombre des entreprises certifiées (proche de 10 000 pour la France à la fin 1997) ne saurait masquer un malaise, sans doute difficile à quantifier, lié à une certaine déception des entreprises.

L'obtention de la certification ISO 9000 est souvent perçue comme une charge même si dans de nombreux cas les entreprises reconnaissent que le travail accompli à cette occasion a été positif car structurant.

Elle est jugée lourde par les petites et très petites entreprises (TPE). Il convient d'ailleurs de s'interroger sur l'opportunité de la certification pour les TPE.

Des discours trop optimistes ont souvent présenté la certification comme une possibilité pour les entreprises de conquérir de nouvelles parts de marché, de devenir plus performantes,... etc. Le côté peu didactique des normes a rebuté plus d'un chef d'entreprise qui faute d'une réelle stratégie de déploiement de la qualité dans son entreprise a donné comme (seul et unique) objectif l'obtention de la certification. Un recours non maîtrisé au conseil, une approche systématique et procédurière marquée par la rédaction de nombreuses et volumineuses procédures ont conduit très souvent à l'échec, en espérant que l'entreprise n'en aura pas été mise en difficulté. Souvent, l'obtention de la certification a été suivie d'un arrêt de la démarche qualité. Quelques fois, même, c'est au nom de la certification qu'il a été décidé de ne plus changer tant la lourdeur du système peut paraître paralysante.

Cette situation peut être grave et certaines entreprises (Hewlett Packard) s'opposent à la

certification tierce-partie et développent leur approche autour de l'auto-certification.

Proposition 1 : Il faut inciter à la création de réels partenariats entre entreprises qui ont pour objectif le changement du comportement des acheteurs. Ces partenariats doivent être valorisés et servir d'exemples en matière d'engagements qualité négociés de part et d'autre et porter sur des points importants pour les donneurs d'ordre.

Proposition 2 : Pour adapter le processus d'obtention de la certification ISO 9000 aux petites et très petites entreprises (TPE) il faut encourager les actions visant à adapter les étapes de la certification à leur cas, notamment en matière de pré-audit et d'audit ainsi que celles assurant la promotion de l'ISO 9003 et inciter à la mise au point d'actions d'information, de formation et d'accompagnement.

2.1.1.2 Les démarche de management de la qualité (TQM)

Comme je viens de le rappeler, la pression exercée par certains donneurs d'ordre en matière de certification d'entreprises (système d'assurance qualité, ISO 9000) mais aussi une mauvaise compréhension de la part des chefs d'entreprises conduisent celles-ci à adopter une démarche qualité dont l'objectif réside essentiellement dans l'obtention du certificat (voir ci-dessus). Cette façon d'aborder la qualité est porteuse de risques et a conduit le plus souvent à une impasse. Il convient en fait de procéder tout autrement en inversant complètement l'approche.

C'est en fait en définissant une réelle politique de développement basée, entre autres, sur la qualité que les entreprises peuvent progresser, s'améliorer et marquer leurs progrès par une reconnaissance de la maîtrise de leurs processus grâce à la certification. Il est difficile d'avoir des données qui permettraient de connaître le nombre d'entreprises concernées par ce type de démarche de progrès. Le meilleur indicateur est à priori l'analyse des actions collectives qualité (Comme par exemple l'action lancée par la CCI de Beaune, basée sur la création de clubs de chefs d'entreprise dont le but est d'assurer une formation-action au management de la qualité incluant la certification).

Proposition 3 : Il est absolument indispensable que le Ministère chargé de l'industrie incite les principaux acteurs de la promotion et de la diffusion de la qualité à poursuivre, en les amplifiant mais aussi en les infléchissant, les actions visant à faire du management de la qualité un moyen mis au service des entreprises pour accroître leur compétitivité.

2.1.2 Le Mouvement Français pour la Qualité

2.1.2.1 Les statuts du MFQ

Ceux-ci précisent les buts du MFQ :

assurer la promotion de la qualité dans les entreprises et les services publics français et le rayonnement national et international de la qualité française,
constituer un lieu d'échange sur le développement et les techniques de la qualité et sur le

management participatif de la qualité dans les entreprises,
Observer les démarches de qualité dans le monde et stimuler et valoriser les recherches dans le domaine de la qualité.

Ainsi que les moyens d'action de l'Association :

la réalisation de recherches et d'études sur les outils modernes de gestion et d'obtention de la qualité,

La constitution, à l'échelon national, régional ou local, de sections, commissions ou groupes de travail pour l'étude de problèmes communs à plusieurs entreprises ou organisations ou de problèmes relatifs à une branche particulière d'activité. Lorsque les actions à engager nécessitent des moyens permanents et spécialisés, ils pourront être rassemblés et gérés sous la forme d'Instituts créés à cet effet au sein de l'Association, la réalisation de conférences, colloques, congrès, matériaux pédagogiques et promotionnels, stages de formation, diffusion d'informations documentaires, attribution de bourses, délivrance de prix et de récompenses, permettant la diffusion et la promotion des méthodes de gestion de la qualité,

la publication de revues périodiques et de tout document résultant de ses travaux ou en conformité avec les buts de l'Association,

La représentation de la France dans les organisations européennes et internationales impliquées dans le domaine de la qualité, ainsi que les relations avec les associations étrangères ayant un objet analogue.

Si ces missions et les moyens d'action associés ont été rappelés c'est qu'ils restent tout à fait d'actualité et qu'il convient en fait de les réaffirmer pour pouvoir mieux définir ultérieurement le rôle des divers acteurs.

2.1.2.2 Les délégations régionales,

Conformément à ses statuts, le MFQ a constitué 19 délégations régionales. Certaines s'appuient d'un point de vue logistique sur les CCI ou les CRCI. Le délégué régional n'est pas toujours salarié du MFQ mais peut appartenir à la structure d'accueil. Dans certains cas un versement forfaitaire est fait par le MFQ vers la structure d'accueil sans que cette situation soit une règle générale.

Le tableau ci-dessous précise la situation des Présidents Régionaux et des Délégués du MFQ ainsi que la nature de l'organisme d'accueil
(situation en septembre 1997)

Région	Président	Délégué	Organisme d'accueil
Alsace	Entreprise	MFQ	
Aquitaine	Entreprise	MFQ	
Auvergne	Entreprise	CRCI	CRCI

Basse-Normandie	Entreprise	MFQ	CCI Cherbourg
Bourgogne	Entreprise	MFQ	CRCI
Centre	Entreprise	MFQ	Union-Patronale Loiret
Champagne-A.	Entreprise	CRCI	CRCI
Franche-Comté	Entreprise	CRCI	CRCI
Haute-normandie	Entreprise	MFQ	Fédération Patronale Rouen
Ile-de France	Entreprise	MFQ	
Languedoc-R.	Entreprise	MFQ	
Lorraine	Entreprise	EDF	EDF
Midi-Pyrénées	Entreprise	CRCI	CRCI
Nord-Pas de C.	Entreprise	Union Pat.	
Ouest ⁴	Entreprise	MFQ	
Picardie	Entreprise	MFQ	
Poitou-Charente	Entreprise	MFQ	CRCI
PACA	Entreprise	MFQ	
Rhône-Alpes	Entreprise	MFQ	
Antilles-Guyane	DAFCO	DAFCO	DAFCO

Ce tableau montre deux aspects de la situation des délégations régionales du MFQ :

- la diversité des solutions mises en oeuvre qui en grande majorité s'appuient sur une structure régionale, il est remarquable que six CRCI soient cette structure d'accueil, souvent d'ailleurs pour des raisons historiques. Quatre Délégués MFQ sont des permanents de Chambre régionale de commerce et d'industrie. Cette situation assure d'une façon générale des économies d'exploitation au bénéfice de la délégation du MFQ. La recherche d'une plus grande autonomie conduirait de ce point de vue à des charges supplémentaires importantes dont les prévisions devraient être faites avec rigueur avant de prendre toute décision allant en ce sens.

- le rôle important joué par les entreprises dont les responsables assurent majoritairement la présidence des délégations régionales. Il convient de remarquer que deux présidents de MFQ régionaux sont aussi présidents de CCI.

Proposition 4 : Le Ministère chargé de l'industrie doit donner au MFQ une responsabilité plus

⁴Regroupe les régions Bretagne et Pays-de-Loire

large et plus précise qu'aujourd'hui dans le cadre d'un contrat d'objectif valable pour plusieurs années et faisant mention des indicateurs à utiliser par un comité de suivi comprenant notamment des entreprises et des services déconcentrés de l'Etat.

Proposition 5 : Il faut maintenir et même renforcer le rôle des entreprises au sein du MFQ, le délégué régional doit être un salarié du MFQ. Les solutions de mise à disposition de personnel de CRCI ou de CCI voire d'autres organisations doivent être abandonnées. Les modalités financières d'accueil par une structure doivent être clairement établies tant techniquement que financièrement.

2.1.2.3 Les Instituts et les branches professionnelles du MFQ ⁵

Au sein du MFQ sont présents :

- **L'Institut Qualité Management** qui a pour objectif de développer et diffuser une culture managériale fondée sur les principes de la Qualité Totale et d'accompagner les dirigeants dans leur volonté de changement, et de revitalisation de la compétitivité globale de leur entreprise. Il offre à de grandes entreprises françaises la possibilité de rejoindre un réseau de grands dirigeants. C'est un cadre d'approfondissement et d'échange sur l'écoute client, la pratique des actions d'amélioration mais aussi de formation à l'auto-évaluation. L'IQM publie les Cahiers Qualité du management.

- **L'Institut de Sûreté de Fonctionnement** qui a pour objectif de faire de la Sûreté de Fonctionnement un élément à part entière de la compétitivité des acteurs socio-économiques, d'assurer la synergie des efforts déployés en matière de fiabilité, maintenabilité, disponibilité, sécurité, de sensibiliser les PME/PMI et de standardiser et de diffuser les méthodes et outils existants voire de les développer si nécessaire.

- **L'Institut Esprit Service** qui est le fruit du rapprochement de la branche "qualité du service" du MFQ et du Comité de Liaison des Services du CNPF et qui a pour objectif le développement des principes, des concepts, des méthodes et des outils spécifiques à l'activité des services quels que soient les profils et la taille des entreprises.

- **Les Branches Professionnelles** au nombre de neuf qui ont pour mission de développer les techniques de la qualité spécifiques d'un secteur professionnel (Banques et Assurances, Conseil en Qualité, Agro-alimentaire, Automobile, Construction, Electronique et Informatique, Embouteillage, Industries Chimiques et Santé).

- **Le Pôle PME/PMI** qui assure l'adaptation des méthodes et des outils de la qualité à l'environnement des PME/PMI en liaison avec le réseau des Centre Techniques Industriels.

- **Les Collèges Métrologie et Statistiques**

⁵Les missions et objectifs des instituts et des branches professionnelles sont extraits de l'Annuaire du MFQ 1996/1997

- **Le Réseau des Formations Diplômantes à la qualité (RFQ).**

En région on constate, à de très rares exceptions, que les instituts du MFQ sont inconnus. Leurs travaux, quand ces instituts sont connus (en région Rhône-Alpes, Franche-Comté par exemple,) ne sont pas relayés au niveau régional.

La mission de pôle de compétence du MFQ ne peut être pleinement exercée sans une politique volontariste de développement régional de l'activité des Instituts qui sont, à priori, porteurs d'une forte valeur ajoutée en matière de développement et de diffusion des principes et méthodes du management de la qualité.

Proposition 6 : Les délégations régionales du MFQ doivent être en mesure d'assurer la promotion des travaux et du savoir-faire des Instituts. Un plan d'action de développement régional de l'activité des Instituts doit être élaboré. Des groupes de travail régionaux doivent être mis en place, ils doivent permettre aux entreprises à l'échelon local de bénéficier et de participer à la diffusion des savoir-faire. De plus cet apport peut être un moyen de créer une dynamique d'adhésion des entreprises.

Proposition 7 : Le MFQ doit faire connaître aux ministères (industrie, environnement, équipement, santé, ...) les travaux des instituts et des branches professionnelles qui peuvent les concerner.

2.1.3 L'ACFCI les CRCI et les CCI

l'ACFCI, au sein de sa Direction Appui aux Entreprises, dispose de quatre services :

- le Service Industrie
- le Service Commerce et distribution
- le Service Ville
- le Service environnement comprenant le CFDE pour la formation des inspecteurs environnementaux et de leurs interlocuteurs en entreprises.

Le Service Industrie inclut :

- le Réseau des ARIST
- le Réseau Sous-Traitance
- le RENATI (réseau national des ATI)
- le Réseau National de la Qualité (RNQ)

Le RNQ a été reconfiguré depuis janvier 1997. Il met en relation l'ensemble des correspondants désignés (ATI avec spécialité qualité) dans chaque Chambre locale. Il assure la remontée d'information et permet la mise en place de groupes de réflexion par thème.

Le RENATI regroupe 896 ATI dont **120 à temps plein sur la qualité**. Il n'est pas prévu d'augmenter le nombre mais l'efficacité. Celui-ci a réalisé une enquête pour répertorier et préciser

les actions entreprises par le Service Industrie. Sur 2000 actions 1500 ont été identifiées et 430 ont été analysées dont 263 pour l'environnement et 167 pour la qualité. Un catalogue est en cours de préparation. Ces 167 actions présentent les caractéristiques suivantes :

- elles sont transposables,
- elles doivent servir à apprendre à travailler ensemble,
- elles sont exemplaires comme :
 - . Expériences de cadre à temps partagé (10)
 - . Clubs d'échange (43) menés par les chambres
 - . Promotions des démarches qualité auprès des TPE
 - . Partenariats GE/PME.

La Promotion des démarches qualité internes est assurée par le RNQ. A ce jour, 70 Chambres sur les 183 ont entrepris une démarche surtout pour leurs activités concurrentielles (service formation), avec un objectif de certification dans la moitié des cas. Trois à quatre services formation de CCI sont déjà certifiés, une CCI (Lens) est certifiée pour l'ensemble de son activité et une seconde (Le Havre) devrait l'être avant 1998.

L'ACFCI apporte un appui méthodologique aux Chambres avec en particulier la rédaction d'un guide d'application des ISO 9000 comprenant un 21ème chapitre sur la "satisfaction client", précisant les indicateurs d'avancement, guide établi en partenariat avec l'AFAQ.

Tableau des CCI certifiées ISO 9000 par l'AFAQ⁶

CCI	activité certifiée
CCI Tours	IFCIL formation ISO 9001
CCI Rouen	CEPPIC/CEPRO ISO 9001
CCI Cherbourg	Port de Commerce de Cherbourg ISO 9002
CCI Versailles	formation ISO 9001
CCI Nantes	prestations de service d'accueil de passagers ISO 9002
CCI Angers	formation ISO9001
CCI Limoges	ARIST ISO 9002
CCI Lens	l'ensemble de l'activité ISO 9001
CRCI Haute- Normandie	diffusion d'informations en entreprise ISO 9001

Les Chambres sont fortement impliquées dans le Mois de la Qualité française et elles considèrent qu'elles font un travail important en ayant le sentiment de le faire au seul profit du MFQ. Par contre il ne semble pas que prix qualité régionaux bénéficient du même appui. Quand elles sont

⁶Au mois de septembre 1997

impliquées les Chambres éprouvent assez souvent quelques difficultés relationnelles avec le MFQ.

Il est indispensable que les relations entre le MFQ et les chambres consulaires soient beaucoup mieux définies. Les CCI représentent un fort potentiel d'action sur le terrain avec une présence départementale et infra-départementale. Les 120 ATI qualité sont à comparer à la vingtaine de permanents régionaux du MFQ.

Proposition 8 : Le Ministère de l'industrie (DARPMI et DGSI) doivent promouvoir une convention cadre entre l'ACFCI et le MFQ. Celle-ci devrait définir le partenariat entre les deux organisations en précisant les missions, les objectifs et les moyens correspondants. La complémentarité des deux structures doit être clairement affichée, le MFQ étant avant tout un pôle de compétence assurant les transferts du savoir-faire vers les acteurs locaux et l'ACFCI assurant le déploiement et la coordination des actions menées auprès des entreprises. Cette convention entre le MFQ et l'ACFCI devra être ensuite déclinée par région entre les Délégations régionales du MFQ et les CRCI et CCI.

2.1.4 Les cabinets de conseil

L'offre de conseil en matière de qualité s'est fortement accrue depuis la création des FRAC. Ce développement est corrélé à la demande des entreprises en matière de certification de leur système d'assurance qualité selon les ISO 9000.

L'offre s'est diversifiée, du secteur de la production industrielle aux autres secteurs (l'agro-alimentaire, le service à l'industrie, les services, la logistique et les transports,...) et dans une moindre mesure, de l'assurance de la qualité au management par la qualité totale. Elle s'est également améliorée, les erreurs des premiers temps ayant fait place à de meilleures pratiques. Le rôle des DRIRE et des grands institutionnels a été déterminant en la matière (AFNOR, AFAQ, CCI).

La qualification des consultants quand il s'agit de démarches de certification apparaît satisfaisante et d'une manière générale l'offre est suffisante. Le FRAC et les actions collectives ont joué un rôle d'incitation à l'amélioration de la compétence des consultants en fixant des exigences minimales en la matière.

Actuellement, l'offre est telle qu'il est possible de considérer que le nombre de consultants est élevé. Aussi, le nombre d'interventions par consultant est-il faible. Par exemple en Franche-Comté, sur l'année 1996, 17 consultants différents sont intervenus dans le cadre de 27 opérations FRAC.

Il faut pondérer cette vision positive de la qualité de l'offre en matière de conseil en qualité par le fait que cette amélioration ne concerne pas l'ensemble des consultants et surtout qu'elle reste limitée aux démarches de certification. Les compétences restent faibles dans le domaine du management de la qualité. Souvent les consultants éprouvent des difficultés à s'adapter au besoin réel des entreprises notamment dans leurs démarches de post-certification. Ils sont porteurs de méthodes et d'outils qu'ils souhaitent "vendre" aux entreprises pour des considérations

économiques évidentes. Etre plus à l'écoute des entreprises, dans une approche rendant l'entreprise "apprenante", conduit à une rentabilité plus faible pour le consultant.

Il peut être constaté que les cabinets de conseil sont largement représentés dans les instances de normalisation alors qu'à l'inverse les entreprises et surtout les PME/PMI ont un faible taux de participation à ce type de travaux. Il faut veiller à ce que cette situation n'ait pas trop d'effets pervers. Et, qu'en particulier le processus d'élaboration ou de révision des normes qui servent de base à la certification soient un outil au service de la compétitivité des entreprises et non une charge supplémentaire.

Enfin, l'approche de l'IRDQ vis-à-vis des consultants et de leur rôle dans le processus de recherche en qualité est particulièrement intéressant. L'IRDQ a mis en place un réseau de consultants dont il assure la formation, chargés de la qualification des méthodes et des outils prototypes développés dans le cadre des programmes de recherche. Ce type d'approche liant fortement recherche, entreprises et consultants doit servir de base à la diffusion large des méthodes et des outils ainsi mis au point au bénéfice des entreprises. Une synergie avec le MFQ mais aussi l'AFNOR doit être créée pour qu'après la qualification, la diffusion vers les consultants et les entreprises deviennent une réalité.

Proposition 9 : Le Ministère chargé de l'industrie dans le cadre de la tutelle qu'il exerce sur le système normatif doit veiller à ce que les consultants ne soient pas sur-représentés dans les instances nationales et internationales de normalisation et s'assurer de la qualité et de la lisibilité des normes tel que le prévoit le contrat d'objectif Etat-AFNOR.

Proposition 10 : Le MFQ a un double rôle à jouer en la matière, par son Pôle PME/PMI mais aussi par l'IQM. D'une part, il est susceptible d'être un centre de réflexions et de propositions intégrant, au sein d'une vision globale de la qualité et du management, la démarche de certification des systèmes d'assurance de la qualité. D'autre part, il a compétence à être l'organisme de réflexion sur la qualification des professionnels de la qualité et donc des consultants, des auditeurs et des évaluateurs. Cependant, la mise en place d'un agrément par le MFQ semble à éviter.

Proposition 11 : Une représentation plus forte des PME/PMI aux divers travaux de normalisation en rapport avec les différents aspects de la qualité devrait être assurée par le MFQ grâce au Pôle PME/PMI qui devrait structurer son activité en conséquence.

Proposition 12 : la liaison entre la recherche en qualité, le conseil et les acteurs de la diffusion des méthodes et des outils de la qualité doit être organisée. Elle doit permettre de déboucher sur une organisation assurant à l'ensemble des acteurs les moyens de leurs missions sans créer des concurrences pénalisantes pour les entreprises.

2.1.5 L'IRDQ

L'Institut de Recherche et de Développement de la Qualité, implanté à Besançon, est un pôle essentiel du développement de la recherche en qualité en France. Ses travaux le placent au niveau des grands organismes de recherche étrangers. L'IRDQ a su associer trois éléments fondamentaux

qui lui permettent de s'assurer de la qualité et de la pertinence des travaux réalisés : la recherche pluridisciplinaire, l'expérimentation scientifique auprès des entreprises industrielles ou des services voire des administrations et enfin la qualification des méthodes et des outils prototypes grâce à la constitution d'un réseau de cabinets de conseil intégré à la stratégie de l'IRDQ.

L'IRDQ n'est pas le seul organisme de recherche qui s'intéresse à la qualité; de nombreuses Ecoles ou laboratoires de recherche du CNRS sont concernés par ce thème, mais leurs travaux s'inscrivent dans le cadre d'autres disciplines (mathématiques, sociologie, gestion,...).

Proposition 13 : Le thème de la recherche dans le domaine de la qualité pourrait utilement faire l'objet d'un audit. Les éléments suivants résultent de la visite faite à l'IRDQ de Besançon:

- la capacité nationale de développement des recherches en qualité doit-elle être accrue en suivant le modèle de l'IRDQ basé sur une implantation régionale forte, sur la liaison avec les entreprises et sur l'expérimentation et la qualification des réalisations?
- l'IRDQ doit évoluer structurellement pour pouvoir répondre à une demande croissante sans pour autant perdre ses spécificités.
- la capitalisation de l'expérience de l'IRDQ doit servir à alimenter un système d'information sur la qualité basé sur les techniques modernes de communication afin d'éviter la duplication par d'autres acteurs des travaux de constitution d'un tel système pour la partie recherche en qualité.

2.1.6 L'AFAQ

L'Association Française pour l'Assurance Qualité, est une association loi 1901 créée en 1988 sous l'égide du Ministère chargé de l'Industrie. Elle rassemble les principaux acteurs concernés par la certification des entreprises : les grands acheteurs et donneurs d'ordres, les fournisseurs et les organismes techniques. L'AFAQ est chargée de certifier par tierce partie sur la base des normes internationales en vigueur (qualité série ISO 9000 et environnement ISO 14001).

L'AFAQ a un effectif de 200 personnes et de plus de 600 auditeurs, son budget est de 300MF.

Pour assurer ses missions, l'AFAQ s'appuie sur dix sept comités de certification, pour tenir compte de l'ensemble des secteurs professionnels concernés par la certification dans l'industrie et les services : électricité, électronique, produits moulés, mécanique, chimie-pétrole, agro-alimentaire, transports et logistique, bâtiment, service intellectuel, travaux publics, travaux électriques, produits de la construction, textile-habillement, services opérationnels, services aux particuliers, environnement.

En plus, deux comités pluri-sectoriels traitent principalement de la certification des entreprises des secteurs non couverts par les comités sectoriels.

Plus de 500 membres participent aux comités et 600 auditeurs couvrent 39 domaines.

L'AFAQ a délivré plus de 8500 certificats, dans plus de 25 pays, et a signé 25 accords de coopération et de reconnaissance mutuelle avec d'autres organismes certificateurs (Allemagne, Etats-Unis, Japon, Danemark, Suisse).

Elle est accréditée par le Comité français d'accréditation (COFRAC) sur tous les secteurs d'activité.

Qu'il s'agisse d'accords de reconnaissance mutuelle, d'accords de coopération ou de protocoles d'accord, l'AFAQ enrichit en permanence son réseau de correspondants afin d'élargir la reconnaissance du certificat à un nombre croissant de pays. L'AFAQ a ainsi développé ses relations avec le réseau international EQNET permettant d'obtenir des reconnaissances avec plus de 20 pays.

L'AFAQ est également membre d'ITQS, accord multilatéral dans le domaine des technologies de l'information. C'est le quatrième organisme de certification d'entreprises rang mondial.

Proposition 14 : L'AFAQ qui développe ses antennes régionales a un rôle majeur à jouer auprès des entreprises et notamment des petites voire des très petites entreprises en étudiant les modalités de leur certification. Au niveau local, dans un contexte de proximité, des synergies doivent être mises en oeuvre avec les autres acteurs de la promotion de la qualité (AFNOR, MFQ, CCRCI et CCI) en particulier en participant directement à certaines actions collectives. Une complémentarité est à rechercher avec l'IRDQ afin de relayer beaucoup plus largement qu'actuellement les résultats de la recherche en qualité.

2.1.7 L'AFNOR

L'AFNOR a accueilli l'AFCIQ, dès sa création, et mit à sa disposition les locaux et le personnel nécessaires. En 1975, se sont tenues les "Premières Assises de la Qualité". Des débats, des conférences, des formations ont été mis en place avec la participation de grands noms de la qualité comme JURAN, ISHIKAWA, DEMING. Le but essentiel était de promouvoir les politiques et les démarches qualité grâce à des groupes de travail, foyers de réflexion et forces de proposition. L'AFCIQ acquit son autonomie tout en conservant des liens forts avec l'AFNOR, notamment en matière de formation (en 1991 l'AFNOR reversait 1,2MF à l'AFCIQ au titre de leur accord sur la formation).

L'AFNOR a été un des contributeurs majeurs aux travaux d'élaboration des normes sur l'assurance de la qualité (ISO 9000). Cette situation s'est poursuivie lors des révisions et étendue au management environnemental (ISO 14000). La délégation française a une bonne réputation au niveau international. Par ailleurs l'AFNOR veille à ce que la qualité soit également prise en compte dans les normes autres que les ISO 9000.

L'AFNOR se considère comme l'un des "porte-drapeaux" de la qualité tant par son activité de formation (certifiée ISO9000) que par son activité de conseil (15 consultants + 120 intervenants issus du conseil mais aussi des entreprises).

Suite à la création du MFQ (1991) un accord de principe a été mis en place entre le MFQ et l'AFNOR laissant la formation (le chiffre d'affaire de l'AFNOR en formation est de 30MF, la formation + le conseil + la coopération internationale représentent 90MF) à cette dernière, le

MFQ ayant avant tout pour objectif d'assurer une meilleure communication vers les entreprises afin de mieux expliquer l'apport de la qualité et de permettre l'expression d'une pensée française de la qualité.

Proposition 15 : Il est indispensable que l'AFNOR et le MFQ redéfinissent leur coopération et surtout qu'ils la réactivent. Ils sont tous deux présents régionalement et tous deux s'adressent aux mêmes interlocuteurs, tous deux ont développé une offre en matière de formation continue et tous deux ont des lignes éditoriales qui sont très proches dans le domaine de la qualité. La concurrence est un facteur de stimulation, mais le message vers les entreprises doit être clair Cette ligne politique est à redéfinir.

Proposition 16 : Il faut s'assurer d'une présence suffisante des entreprises et des PME/PMI aux travaux de normalisation en rapport avec la qualité (ISO, AFNOR), en veillant, comme cela a déjà été dit, à ce que les consultants n'y occupent pas une place trop importante.

2.1.8 COFRAC

Le Comité Français d'Accréditation, créé en 1994 sous l'égide des pouvoirs publics, est une association à but non lucratif dont les missions sont :

- d'attester que les entités qu'il accrédite sont compétentes et impartiales,
- d'obtenir aux niveaux européen et international la reconnaissance des prestations que ces entités effectuent.

Il dispose d'un effectif de 47 permanents auxquels il faut ajouter 800 auditeurs et experts. Son budget est de 33 MF dont 15% d'aides financières de l'Etat (Industrie, agriculture, environnement et travail) sous la forme de conventions pour services rendus.

L'activité du COFRAC s'exerce au sein de 8 sections d'accréditation, organisées selon les normes de la série NF EN 45000 et les guides ISO/CEI correspondant.

- les laboratoires d'essais et d'analyses : 850 laboratoires accrédités (secteurs réglementaire et volontaire),
- les laboratoires d'étalonnage : 280 laboratoires accrédités dans le domaine volontaire. Il est prévu d'étendre le champ au domaine réglementaire pour le Ministère chargé de l'industrie.
- les laboratoires d'inspection : 60 organismes dans le domaine réglementaire
- les organismes certificateurs de produits industriels : 15 organismes
- les organismes certificateurs de produits agricoles et alimentaires : 14 organismes dans le domaine réglementaire
- les organismes certificateurs de systèmes qualité d'entreprises et de personnels : à ce jour 16 pour les systèmes qualité et environnemental et 4 pour les personnels.

- les vérificateurs environnementaux pour l'application du règlement européen du 29 juin 1993 permettant la participation volontaire des entreprises à un système communautaire de management environnemental et d'audit.

- les organismes certificateurs de services : aucun

L'accréditation est à considérer comme étant le dernier niveau de contrôle, au plan technique, de l'activité de certification. Il n'y a donc pas de système européen d'accréditation des accréditeurs. Cependant, les organismes nationaux sont tenus de mettre en place, dans le cadre d'une structure adaptée, un système d'audits "croisés" afin d'assurer la reconnaissance mutuelle de leurs prestations.

C'est le rôle que joue le "club" européen d'accréditation EA (European Accreditation) regroupant, depuis fin 1997, l'European Cooperation for Accreditation of Laboratories (EAL) et l'European Accreditation of Certification (EAC). Le COFRAC est signataire de l'accord de reconnaissance mutuelle entre les essais, les analyses et les étalonnages effectués par les laboratoires accrédités et la certification de système d'assurance qualité par les organismes certificateurs.

Le COFRAC est également membre, au niveau international, de l'ILAC et de l'IAF.

2.1.9 Les services de l'Etat et les DRIRE

Nous n'examinerons, ici, que les démarches internes des services de l'Etat et des DRIRE sans évoquer leurs actions qui seront étudiées au paragraphe suivant.

2.1.9.1 Les services de l'Etat

La mise en place de démarches qualité dans les services de l'Etat est "une impérieuse nécessité". Beaucoup d'entre elles se sont lancées dans des démarches très diverses. La certification ISO 9000 mais aussi l'utilisation du référentiel du PFQ posent un certain nombre de problèmes quant à leur application aux activités des administrations en particulier pour celles à caractère régalién. Cependant quelques expériences (DDE, DDTEFP, ...) montrent le chemin.

Le tableau ci-dessous donne **quelques exemples** de démarches qualité dans les services de l'Etat

	démarches
Alsace	

Aquitaine	
Auvergne	DDTEFP du Cantal vainqueur du PFQ'97 catégorie administration
Basse-Normandie	Démarche en cours de démarrage à la Direction départementale de La Poste, secteur hospitalier (hôpital d'Argentan, cliniques,...), Port de Commerce de Cherbourg (CCI) certifié ISO 9002
Bourgogne	DDE de la Côte d'Or : un chargé de mission "usagers" à temps plein, questionnaire aux usagers sur leurs attentes, sensibilisation des agents, mise en place d'un comité des usagers, projet d'action qualité sur l'ingénierie de la DDE.
Bretagne	
Centre	En 1994 est né en région Centre le groupe qualité dans les services publics, il réunit ANPE/BdF/CRAM/DRIRE/EDF.
Champagne	Caisse d'allocations familiales des Ardennes (mention au prix 95),
Corse	
Franche-Comté	La division DI de la DRIRE a mené une expérience avec l'IRDQ.
Haute-Normandie	
Ile de France	
Languedoc-Roussillon	
Limousin	La Direction des Impôts a demandé un dossier prix en 1996
Lorraine	
Midi-Pyrénées	
Nord-Pas de Calais	
Pays de Loire	
Picardie	
Poitou-Charente	Dans la DDE, à l'ARIST Poitou-Charente(ISO9002), au service développement Economique du Conseil Général des Deux-Sèvres (ISO 9002)
Provence Alpes Côte d'Azur	
Rhône-Alpes	

L'expérience acquise dans l'industrie et au sein du Ministère chargé de l'industrie (SQUALPI et DRIRE) pourrait être plus largement réutilisée. Les engagements de service et les chartes qualité

constituent un moyen de mobilisation et de communication, mais doivent être accompagnés de démarches plus fortes conduisant à l'analyse des dysfonctionnements, des risques et si besoin est de reconfiguration des processus de travail

Proposition 17 : Une large réflexion doit être lancée sur l'adaptation des méthodes et outils de la qualité aux spécificités des services de l'Etat. Cette réflexion doit impliquer les grandes entreprises (L'Institut Qualité Management du MFQ, ...) et les organismes de recherche en qualité (IRDQ, ESC, ...), sous la responsabilité du Ministère chargé de la Fonction Publique et du Ministère chargé de l'industrie.

Proposition 18 : Le développement de la démarche qualité dans les services de l'Etat ne peut se réduire à la mise sous assurance de la qualité (ISO 9000), il doit être basé sur une problématique beaucoup plus large tendant à une plus grande efficacité par la réduction des dysfonctionnements et la maîtrise des risques. Un programme de formation doit accompagner la mise en place de ce type de démarche dans les services. Des actions de parangonnage⁷ doivent être largement encouragées notamment auprès des services qui ont concouru au prix régionaux de la qualité.

2.1.9.2 Les démarches internes aux DRIRE

Les DRIRE, en relation avec la DARPMI et la DSIN, sont concernées par une approche d'assurance de la qualité pour certaines de leurs activités (contrôle de véhicules, nucléaire, ...) et aussi par la mise en place d'une démarche beaucoup plus globale basée sur la recherche d'action d'amélioration passant par la mise en place d'objectifs et d'indicateurs.

Le tableau ci-dessous indique les démarches entreprises par les DRIRE
(dem. = démarche en cours, Resp. = responsable de la démarche, Dir = membre du Comité de direction)

	dem.	Type(s) démarche	Resp.	Dir
Alsace	oui	Démarche d'amélioration interne. Ecoute et satisfaction des clients en cours pour toutes les activités de la DRIRE	DIT	oui
Aquitaine	oui	Démarches partielles, un plan qualité existe pour les activités environnement et Sécurité Nucléaire, des procédures existent dans la Division DI	SG	oui

⁷ Terme français pour traduire le mot anglais "benchmarking". Ce terme de vieux français signifie : comparer, donner comme modèle.

Auvergne	oui	Amélioration du fonctionnement Ecoute et satisfaction du client Le DRIRE conduit la politique qualité, le SG en est l'animateur, les Chefs de Division pilotent les actions spécifiques (procédures qualité).	DIT DMQ SG	oui
Basse-Normandie	oui	ISO 9002	DMQ	oui
Bourgogne	oui	Manuel qualité réalisé pour l'activité véhicules, en cours de réalisation pour le développement industriel.		
Bretagne	non			
Centre	oui	Informatique, véhicules, nucléaire	DIT	non
Champagne	oui	Démarche d'amélioration du fonctionnement interne pour toutes les activités + AQ dans le contrôle technique et le nucléaire.	SG	oui
Corse	non	Démarche envisagée		
Franche-Comté	oui	Non globale, mais la division Techniques Industrielles a mené une action dans le cadre des pôles de compétences.	Dir	oui
Haute-Normandie	oui	Développement Industriel, contrôle des véhicules	Dir SG	oui
Ile de France	oui	véhicules EN45002	DCT	
Languedoc-Roussillon	non	démarche envisagée		
Limousin	oui	Démarrage en septembre 1997 d'une démarche d'amélioration du fonctionnement interne au sein de la division Développement industriel. Utilisation des procédures nationales dans les services de contrôle véhicules. Organisation pour les agents de la DRIRE d'un stage d'initiation à "la qualité dans les services" : 2 jours - 10 participants en septembre 1997.	DIT	non
Lorraine	oui	contrôle technique	DIT DM DCT	

Midi-Pyrénées	oui	Manuel et Procédures qualité dans le cadre d'une démarche de progrès (et non d'une AQ visant la Certification ISO 9000 pour cause de complexité et de paperasserie)	Dir	oui
Nord-Pas de Calais	non	démarche non envisagée		
Pays de Loire	oui	Amélioration du fonctionnement interne et du service aux clients	Coord par divis.	No n
Picardie	oui	ISO 9000 contrôle technique des véhicules	DCT	non
Poitou-Charente	oui	Démarche de type ISO 9000 pour toutes les activités de la DRIRE	Dir	oui
Provence Alpes Côte d'Azur	oui	Démarche de type ISO 9000	DMQ DCT	non
Rhône-Alpes	oui	Contrôle technique des véhicules	Dir adj	oui

L'hétérogénéité des approches en matière de démarche qualité menées dans les DRIRE pourrait ne pas être sans inconvénient. En effet, pour un même type d'activité il apparaît nettement que des solutions diverses sont mises en oeuvre. Prises individuellement elles ne posent pas de problème mais quelle pourrait être l'attitude d'un juge face à un cas impliquant une DRIRE qui n'aurait pas par exemple mis sous assurance de la qualité une partie de ses activités alors que d'autres l'auraient fait? Comment le convaincre de la pertinence d'une démarche par rapport à une autre quand elles s'appliquent toutes deux à une même activité?

Proposition 19 : Une coordination, basée sur l'échange d'expérience, doit être mise en place afin d'apporter à chaque DRIRE des éléments directeurs tout en laissant l'autonomie nécessaire en la matière.

Proposition 20 : Des guides méthodologiques et une assistance à la mise en place des démarches doivent être prévus pour s'assurer de leur réussite mais aussi de leur pérennité. Ils doivent permettre de clarifier les différents concepts qui peuvent être mis en oeuvre en distinguant ce qui relève de l'organisation et de la qualité (le processus d'assurance du respect de l'organisation et de son amélioration).

Proposition 21 : Un appui extérieur doit être envisagé, le recours au conseil est comme pour les entreprises un atout supplémentaire. Un programme de formation aux outils de la qualité est par ailleurs indispensable.

2.2 LES DIFFÉRENTS TYPES D' ACTIONS

2.2.1 Les actions collectives

De façon générale les actions collectives qualité, ainsi que celles qui comportent un volet qualité sont en nombre croissant. Les sommes qui y sont consacrées deviennent importantes. Leur impact est jugé positif tant par les partenaires que par les entreprises qui en bénéficient. Beaucoup de ces actions deviennent pérennes après la période initiale couverte par l'aide.

Cependant :

- leur essaimage dans d'autres départements et d'autres régions, voire à d'autres secteurs, pourrait être amélioré. Cette situation est due à un manque de capitalisation et de diffusion de l'information. La recherche d'actions innovantes conduit, par ailleurs, les partenaires à proposer des actions se différenciant de celles déjà réalisées et qui ont fait leurs preuves.
- la constitution des partenariats reflète souvent les problèmes de coordination entre les acteurs locaux chargés de la diffusion et de promotion de la qualité et les vendeurs de prestations (formation et conseil).
- il est à noter la difficulté de sensibiliser les TPE.

Tableau des types d'actions régionales collectives sur le thème de la qualité
par année et par région

Région	1994	1995	1996
Alsace			
Antilles-Guyane	- Certification		
Aquitaine	- Semaine Qualité - Certification	- Qualité maintenance - RVQualité 95 - Excellence 95-96	- Certification RAQ/ISO - Qualité maintenance
Auvergne		- Semaine Qualité	- Mois de la Qualité
B. Normandie	- "Performance" - Sensibilisation 94-96		
Bourgogne	- Charte Qualité - Certification	- Certification - Certification formation - Semaine Qualité - Formation Auditeurs	- Certification - Temps partagé - Mois de la Qualité - Certification TPE - Qualité ameublement
Bretagne	- Qualité Plus	- Directive CEM - Qualité génie-biologique - Qualité Plus-95	- Qualité Plus - Qualité imprimerie
Centre			

Champagne	- Sensibilisation qualité	- Qualité bouchons liège - Auto-diagnostic - Qualité Textile	- Mois de la Qualité
Corse			- Promotion Qualité
F. Comté	- Qualité services - Qualité ambiance - Certification	- Certification - Qualité artisanat - Métrologie - Qualité filière verre	- Inter-entreprises - Qualité ameublement
H. Normandie		- Certification services - Mois de la Qualité	- Accréditation EN45001
Ile de France	-Promotion qualité		- certification métallurgie
L. Roussillon	- Certification	- Qualipôle	- Qualipôle 95 - Promotion qualité
Limousin		- Qualité (analyse valeur)	
Lorraine		- Promotion qualité - “Quali services”	
Midi-Pyrénées		- Certification 94-97	
Nord-P-Calais	- Contrôle qualité		
Pays de Loire			
Picardie	- Promotion qualité - Certification	- AQ et Ress. Humaines - Qualité totale (QT)	
Poitou-Char.			
PACA	- Certification	- QT micro-électronique - Qualité information - Certification	
Rhône-Alpes	- Qualité PMI - Qualité soie		
Guadeloupe		- accréditation EN45001	

Il ressort très nettement de l'analyse de ce tableau que beaucoup des actions menées en région concerne l'accompagnement des entreprises dans une démarche qualité centrée sur la certification. S'il n'apparaît pas à priori de duplication d'action spécifique d'un secteur professionnel donné beaucoup vise dans leur problématique une promotion à travers l'incitation et l'encouragement à la mise en place de démarche qualité.

Tableau des actions collectives aidées dans le cadre de l'appel à propositions “Partenaires Pour l'Europe”

1995	actions	Porteur
Recherche	<ul style="list-style-type: none"> - Etude de faisabilité d'un indicateur national de satisfaction - Création de méthode et outils pour les modes relationnels - Assises de la recherche en qualité - Etude préliminaire à la révision des ISO9000 	SOFRES IRDQ IRDQ IRDQ
Formation	<ul style="list-style-type: none"> - Répertoire des formations à la qualité - Création d'une instance supérieure de formation à la qualité - Adaptation des outils: maîtrise des processus, formation, service public - Conception de modules de formation sur la qualité totale - Mise en place d'une formation d'experts à la qualité 	M&I Partn. ISMQ LERASS ESCP Rés.CTI
Promotion/diffusion	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en conformité des PME du Languedoc au référentiel du PFQ - Démarche qualité globale dans les PME de Franche-Comté - Méthode et outil de la qualité pour l'expertise - Harmonisation des pratiques qualité de l'ANTADIR - Mise en place d'une démarche qualité pour les entreprises BTP - Démarche qualité dans la tonnellerie - Démarche qualité dans les coopératives de l'élevage - Mise en place d'une démarche qualité pour les PME Poitou-Charente - Démarche qualité dans les industries de l'impression - Démarche qualité pour les industries textile du Limousin - Sensibilisation des associations de consommateurs à la qualité - Mise à niveau des PME traitements de surfaces aux ISO9000 - Qualité de service dans les industries textiles - Démarche qualité dans le domaine de l'information géographique 	Qualipôle CRCI CNEI ANTADIR Trav.Qual. FFT Certi-Elevage LQM GRITI CTTA ASSFORM SATS ITF AFIGEO
Outils	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'outils qualité pour le topo-management - Elaboration d'un outil qualité sur la maîtrise des processus - Adaptation du Lean-Production aux PME françaises - Réalisation de supports didactiques sur la sûreté de fonctionnement - Support didactique sur la qualité - Elaboration d'outils sur la gestion des ressources humaines - Elaboration d'un didacticiel sur le référentiel du PFQ 	Proconseil IDEF Euro symbiose IsdF INSEP BL.Cons. A6
Qualité/Environ.	<ul style="list-style-type: none"> - Démarche d'adhésion des PME au SMEA - Sensibilisation des PME plasturgie à la gestion environnementale - Mise en place du SMEA dans le secteur du papetier - Mise en place du SMEA dans les industries mécaniques - Démarche de management environnemental (Haute-Normandie) - Supports didactiques sur le management environnemental textile 	CRCI Bour. Plastics CTP CETIM CCI Rouen UNIT

1996	actions	Porteur
Recherche	<ul style="list-style-type: none"> - Management de la qualité et management environnemental - Assises de la recherche en qualité 	IRDQ MFQ
Formation	<ul style="list-style-type: none"> - Démarche qualité pour l'enseignement supérieur commercial - formation qualifiante à la qualité et au management environnemental 	ACFCI CCI Mosel.

Promotion/diffusion	<ul style="list-style-type: none"> - Promotion de la normalisation et de la qualité en Haute-Loire - Diffusion démarche qualité dans les agences de communication - Transfert de savoir-faire qualité entre GE et PME - Démarche qualité pour le secteur fruits et légumes - Démarche qualité pour la profession découpage emboutissage - Transfert savoir-faire GE/PME (Midi-Pyrénées) - Démarche qualité pour le négoce agricole - Démarche qualité pour les service Télécom - Transfert de savoir-faire USINOR/PME - Transfert de savoir-faire HISPANO/PME - Transfert de savoir-faire dans le domaine du transport d'hydrocarbures - Transfert de savoir-faire CITROEN/PME (Superforce Lorraine) - Démarche qualité pour les PME dispositifs médicaux - Démarche qualité pour les métiers de l'automobile - Transfert de savoir-faire des outils de la sûreté de fonctionnement - Mise en place démarche qualité dans le domaine du conseil - Démarche qualité totale dans le secteur de l'automobile 	<p>CCI Puy AACC CCI Paris AGROTEC GIMEF CRC FNAI FICOME USINOR HISPANO DYNEFF CITROEN APIMMCA CNPA IsdF CICF ICARE</p>
Outils	- Création d'outils de sélection des méthodes qualité pour les PME	MFQ
Qualité/Environnement	<ul style="list-style-type: none"> - Management environnemental et management de la qualité - Mise en place du SMEA dans les PME alsaciennes - Transfert de savoir en management environnemental GE/PME - Management environnemental dans le secteur de la conservation - Guide pour les PME sur le management environnemental 	<p>CCI Marseille. CCI Strasb. EPE CTCPA Syntec Cons.</p>

1997	actions	Porteur
Recherche	<ul style="list-style-type: none"> - Assises de la recherche de la qualité - Transfert de méthodes et d'outils qualité dans la plasturgie - Elaboration d'outils sur la conduite du changement 	<p>MFQ CAUTIC IRDQ</p>
Formation	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'une formation en alternance dans la qualité - Création d'une formation en alternance à la qualité (Marne-la-Val.) - Démarche qualité de l'enseignement supérieur commercial 	<p>CCI Chalons IFIS EGC</p>
Promotion/diffusion	<ul style="list-style-type: none"> - Démarche qualité pour les architectes - Démarche qualité dans les services sportifs - Supports didactiques qualité dans le secteur des tuiles et briques - Démarche qualité pour les services généraux des entreprises industriel. - Démarche qualité totale pour les entreprises artisanales de product. - Démarche qualité pour les agences de développement et les CEE - Démarche qualité des équipements bio-médicaux - démarche qualité pour les équipements sportifs au sein des écoles - Démarche qualité dans le secteur des entrepreneurs du paysage 	<p>AQC SNEISS CTTB ARSEG APCM CNER AFIB CRITT Sp. L UNEP</p>
Outils		
Qualité/Environnement	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une démarche environnementale PACA - Management environnemental dans le secteur de la propreté - Management environnemental pour les coopératives agricoles - Outils du management environnemental - Management environnemental pour les PME du Centre 	<p>CCI Nice INHNI CFCA CRCI Bour. CCI Chartres</p>

Bien que dans son principe, Partenaire pour l'Europe concerne des actions à portée nationales on

constate que beaucoup sont basées sur une expérimentation ou un lancement régional dans leur phase première. Pour certaines l'aspect régional est du à la spécificité du secteur concerné qui recoupe un aspect régional. Beaucoup plus que pour les actions régionales l'évolution de démarches dites de certification vers des démarches de management de la qualité est nette. La problématique du management environnemental en liaison avec le management de la qualité apparaissant fortement.

Proposition 22 : Capitaliser l'expérience acquise et permettre une diffusion moderne du savoir-faire, en participant à la mise en place d'un système d'information sur la qualité.

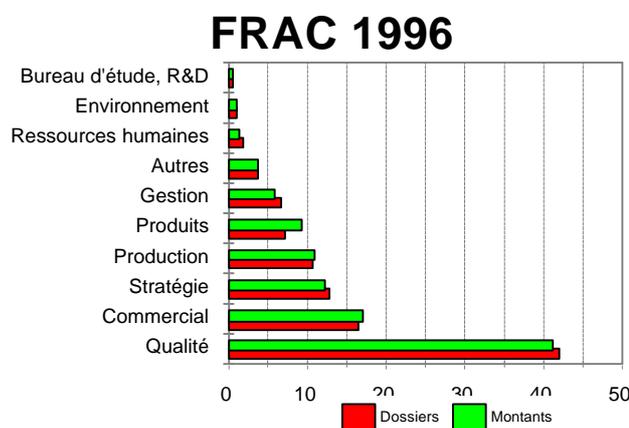
Proposition 23 : réorienter les actions sur des démarches favorisant la mise en place d'actions d'accompagnement des entreprises dans une démarche de management de la qualité sur base du référentiel du prix français de la qualité.

Proposition 24 : Le SQUALPI et les DRIRE doivent poursuivre leur coordination en matière d'action qualité par une information réciproque lors de l'instruction. Les actions nationales relevant du SQUALPI et les actions régionales étant sous la responsabilité des DRIRE. Des expérimentations locales avec un programme de diffusion national doivent bénéficier des aides nationales.

2.2.2 Le FRAC

Les Fonds Régionaux d'Aide au Conseil ont été créés en 1984 dans le cadre de la politique de décentralisation et de déconcentration des crédits. Ils sont cofinancés par le Ministère chargé de l'industrie et par les Conseils Régionaux et gérés par les DRIRE. Ils ont pour objectifs autant à inciter les entreprises de moins de 500 personnes à recourir à l'intervention d'un cabinet de conseil, qu'à aider à l'élaboration d'une offre structurée et de bon niveau de la part des cabinets locaux.

La figure ci-dessous donne la répartition des dossiers et des montants par nature d'intervention



Les FRAC-Qualité représentaient, en 1996, en nombre 41,7% des dossiers et

en montant 40,9%. Cette situation n'était pas exceptionnelle puisqu'en 1994 ils représentaient 35,4% des dossiers et 41,1% des montants et en 1995, 41,5% des dossiers et 39,9% des montants attribués.

Cette situation reflète le phénomène de "guichet" que représente depuis plusieurs années ce type d'aide. Il est d'ailleurs significatif qu'à elles seules les aides pour des opérations de certification représentent la majorité des dossiers (34 MF sur 49,7 MF en 1996, 29 MF sur 46,4 MF en 1995). Le niveau moyen de l'aide pour ce type d'action de préparation à la certification et d'audit à blanc était en 1996 de 57 KF.

Dans le cadre des études conduites par la DARPMI il apparaît tout à fait certain que le caractère incitatif des FRAC-Qualité est devenu relativement faible. Leur suppression déjà acquise dans plusieurs régions et notamment en Rhône-Alpes n'a pas provoqué de réel problème.

Proposition 25 : Il est donc proposé de supprimer les FRAC-Qualité sous leur forme actuelle, en ne les conservant, éventuellement, que pour les thèmes suivants :

- l'aide au conseil qualité (y compris les démarches de certification) pour les petites et les très petites entreprises (moins de 20 personnes), ce type d'aide représentant pour la DRIRE l'opportunité d'établir une relation avec ces très petites entreprises. Dans ce domaine de maintien le FRAC-Qualité conserverait ses objectifs initiaux car l'offre de conseil pour la qualité adaptée aux très petites entreprises est loin d'être satisfaisante.

- l'aide au conseil en management de la qualité (TQM) pour les entreprises de moins de 50 personnes, visant à l'amélioration globale de la performance de l'entreprise et les incitant à une démarche bien plus adaptée et structurante que ne l'est la certification. L'accent doit être donné à la diffusion des méthodes et des outils de la Qualité Totale. C'est dans cette direction que se situent les possibilités de progrès pour les entreprises au bénéfice de leur compétitivité. Là aussi, l'offre des cabinets de consultant doit être revue pour répondre aux besoins réels des entreprises et le FRAC-Qualité peut y inciter.

- L'aide au conseil en management environnemental en cohérence avec le management de la qualité pour les entreprises de moins de 500 personnes. En 1995 et en 1996 le FRAC-Environnement ne représentait que 0,8% des dossiers et Moins de 1% des montants. Les enjeux en terme de management environnemental sont importants, aussi encourager les entreprises à se doter d'une politique en la matière en cohérence avec le management de la qualité est-il essentiel.

2.2.3 L'ARC

Parallèlement au recours au conseil, l'appropriation de la démarche qualité par le dirigeant de l'entreprise et son déploiement dans l'entreprise nécessitent des compétences internes qui ne sont pas toujours présentes et mobilisables dans l'entreprise. Beaucoup de petites, de très petites entreprises, craignent d'embaucher le cadre nécessaire surtout pour des raisons financières. L'ARC-Qualité est un moyen fortement incitatif qui doit être maintenu et développé.

Tableau donnant le pourcentage des ARC-Qualité dossiers et montants
(Source DARPMI)

%	1994	1995	1996
Dossiers	5,2	12,7	13,7
Montants	5,1	11,1	12,5

Le tableau ci-dessous indique le nombre de recrutements de cadres qualité ayant bénéficié de l'ARC (information communiquée par les DRIRE)

Régions	1994	1995	1996	1997 ⁸
Alsace	2	2	2	2
Aquitaine	5	10	8	2
Auvergne	1	7	2	n.c.
Basse-Normandie	6	7	5	5
Bourgogne	10	4	9	7
Bretagne	8	9	6	n.c.
Centre	6	15	11	6
Champagne	3	4	7	7
Corse	n.c.	n.c.	1	1
Franche-Comté	6	5	7	5
Haute-Normandie	7	10	11	3
Ile de France	20	13	17	7
Languedoc-Roussillon	n.c.	5	30	15
Limousin	1	4	2	1
Lorraine	19	9	5	6
Midi-Pyrénées	12	9	8	7
Nord-Pas de Calais	15	12	15	9
Pays de Loire	5	16	14	13

⁸ Au 30 septembre 1997

Picardie	3	8	8	3
Poitou-Charente	2	9	4	5
Provence Alpes Côte d'Azur	11	15	5	4
Rhône-Alpes	3	2	2	4
Totaux	145	175	179	112

En Champagne, entre les premiers semestres 1996 et 1997, le nombre de dossiers relatifs à l'embauche de cadres spécialisés en qualité a doublé. En Région Centre environ 17% des cadres recrutés le sont pour la qualité, dans le Nord-Pas-De-Calais un tiers des dossiers concerne la qualité. Ces informations doivent être analysées en prenant en compte le fait que le nombre de cadres chargés de la qualité est plus important que celui mentionné, car dans les PMI et TPE, il est fréquent que la fonction qualité soit confiée à un cadre exerçant d'autres responsabilités (production, logistique).

Le recours à l'emploi d'un cadre à temps partagé semble être une voie de plus en plus utilisée. Des expériences pilotes permettent d'espérer que les entreprises puissent y recourir malgré certaines craintes relatives à la pérennité de l'intervention du cadre, (rupture anticipée du contrat de travail de la part du salarié qui trouve un travail à temps plein) et au risque de perte du secret et du savoir-faire des entreprises concernées. C'est ainsi, que des solutions basées sur la création d'associations Loi de 1901 sont en cours, comme, par exemple, le "Groupement Local d'Employeurs du Cantal" ou l'expérience de multisalariat en Haute-Normandie lancée par le Conseil Régional.

Cette solution permet pour l'employeur de disposer en temps réel d'un personnel en parfaite adéquation avec le développement de l'entreprise en ayant une capacité de prévisionnelle d'emplois tout en minimisant ses risques en matière salariale. Le salarié dispose d'un emploi à plein temps, de possibilités de montée en qualification. Sa motivation se trouve accrue du fait des perspectives éventuelles d'embauche dans l'une des entreprises de l'association.

De plus, la suppression du FRAC, qui induira certainement une diminution du recours de conseils pour la mise en place de démarches visant la certification de l'entreprise, aura comme effet l'augmentation des ARC à condition que, pour notamment les PMI, le niveau du diplôme puisse être abaissé (BAC+3).

Proposition 26 : Le recours à l'emploi d'un cadre à temps partagé, dans le domaine de la qualité doit être encouragé en recherchant d'une part des améliorations (niveau BAC+3, modalités juridiques, ...) et d'autre part des possibilité de réinsertion de cadre expérimentés au chômage.

2.2.4 Le Prix Français de la Qualité

Chaque année, depuis 1992, en moyenne 18 régions organisent des prix régionaux de la qualité sur base du référentiel du Prix Français de la Qualité, auxquels peut participer toute entreprise ou

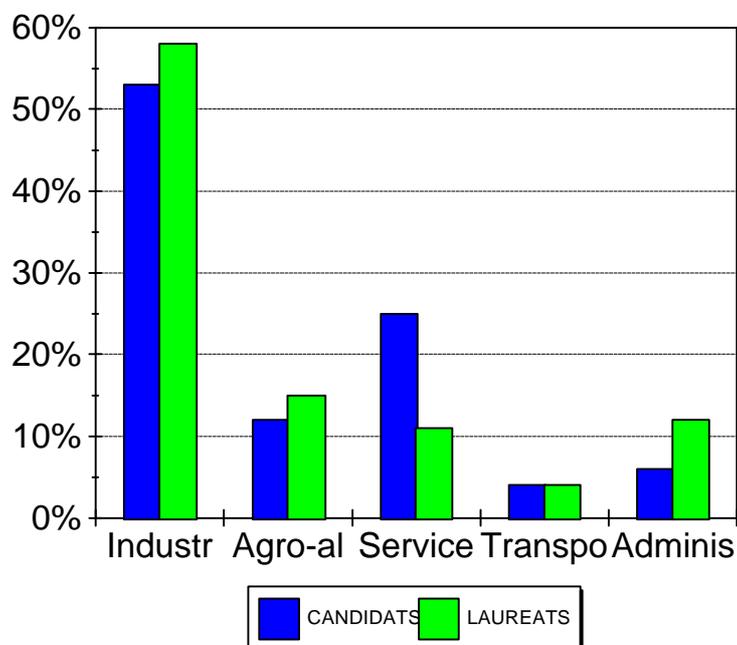
établissement de moins de 500 personnes. En 1995, 300 entreprises ont concouru et en 1996 elles étaient 345, en 1997 elles seront approximativement 280. L'augmentation en 1996 est en partie due à l'ouverture du prix dans de nouvelles régions et à de nouveaux secteurs (santé, services et administrations).

PME/PMI		70%
Etablissements		30%

Le tableau et le graphique ci-dessous donnent la

répartition sectorielle des candidats et lauréats aux prix régionaux de la qualité (source MFQ)

Industrie	53%	58%
Agro-alimentaire	12%	15%
Services	25%	11%
Transport/BTP	4%	4%
Administration Publique	6%	12%
	100%	100%



L'analyse des statistiques montre trois grandes tendances :

- la diminution relative du secteur industriel qui reste néanmoins largement majoritaire. Le contexte industriel du développement de la qualité dans les entreprises en est la cause.

- l'arrivée de nouveaux secteurs d'activité comme l'agro-alimentaire, les services à l'industrie, les services, les transports, la santé et l'émergence, au niveau du PFQ, de certains secteurs comme le BTP.

- la montée en puissance de la participation des administrations et des services publics. Les réflexions menées dans le cadre de la réforme de l'Etat ont conduit de nombreux services à se doter d'une volonté d'amélioration notamment vis à vis de leurs "clients" que sont les administrés, les usagers, les bénéficiaires,.... . Si certains services ont entrepris une démarche visant l'obtention d'une certification ISO 9000, beaucoup, de part la nature de leur fonctionnement et de leur organisation, ont opté pour mener une démarche de management de la qualité. La problématique d'analyse contenue dans le référentiel du PFQ, même s'il convient de l'adapter aux spécificités des administrations, a permis la participation de ces services. En 1996, pour la première un prix national a récompensé une administration : la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle du Cantal.

C'est ainsi qu'en 1997, le nombre des administrations et des établissements publics qui ont concouru est en nette augmentation.

Le tableau ci dessous indique les administrations qui ont concouru aux prix qualité régionaux

Alsace	Caisse d'Allocations Familiales du haut-Rhin
Aquitaine	
Auvergne	Base Aérienne 277 Lycée professionnel Georges Pompidou Direction Départementale de l'Equipement (63)
Basse-Normandie	
Région Ouest⁹	IUT de Saint-Nazaire
Centre	
Champagne-Ardennes	Archives Départementales de la Marne CPAM (service public de l'Assurance Maladie) Hotel de Police (Troyes) Rectorat de l'Académie de Reims (affaires financières)
Franche-Comté	
Haute-Normandie	

⁹ Regroupe les Régions Bretagne et Pays-de-Loire

Ile-de-France	Mairie du Pecq (78) Mairie de Clichy
Languedoc-Roussillon	
Lorraine	
Midi-Pyrénées	
Picardie	
Poitou-Charentes	Lycée Pierre Doriole
Rhône-Alpes	

Le tableau ci-dessous récapitule le nombre de dossiers demandés et de dossiers déposés par Région et par an au prix qualité
(information communiquée par laDRIRE ou la Délégation Régionale du MFQ)

	1994		1995		1996		1997	
	Dem.	Dép.	Dem.	Dép.	Dem.	Dép.	Dem.	Dép.
Alsace	n.c.	n.c.	40	11	35	7	42	11
Aquitaine	n.c.	17	n.c.	15	n.c.	12	n.c.	4
Auvergne	n.c.	18	120	18	120	20	90	19
Basse-Normandie	n.c.	6	36	14	n.c.	25	n.c.	14
Bourgogne	109	10	143	11	25	3	¹⁰	-
Bretagne	n.c.	16	n.c.	8	n.c.	17	n.c.	14
Centre	n.c.	15	n.c.	10	n.c.	34	n.c.	15
Champagne	35	15	30	12	20	8	104	16
Corse	-	-	-	-	-	-	-	-
Franche-Comté	50	11	60	9	60	17	65	10
Haute-Normandie	n.c.	n.c.	49	11	40	10	40	14
Ile de France	190	21	140	27	158	20	62	18
Languedoc-Roussillon	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	10	29	10
Limousin	40	8	-	-	152	25	-	-

¹⁰Pas de prix

Lorraine	n.c.	n.c.	81	24	115	29	141	25
Midi-Pyrénées	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	88	5	33	3
Nord-Pas de Calais	25	23	-	-	16	14	-	-
Pays de Loire	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.		11	40	15
Picardie	n.c.	n.c.	50	18	30	12	25	11
Poitou-Charentes	n.c.	n.c.	65	10	80	23	97	18
PACA	130	13	-	-	135	20	-	-
Rhône-Alpes	n.c.	n.c.	230	27	200	23	200	25

Il apparaît que d'une manière générale, le nombre de candidats est devenu très faible. Il semble de plus en plus difficile d'amener de nouvelles entreprises à concourir. Dans certaines Régions l'implication des acteurs locaux est faible, même au niveau des Délégations Régionales du MFQ. C'est le cas en Aquitaine, en Midi-Pyrénées, en Languedoc-Roussillon.

Le Prix Français de la Qualité est souvent perçu par les entreprises comme trop élitiste. Plusieurs PME ont déclaré leur réserve quant à leur participation à cette compétition, ne pensant pas pouvoir répondre au niveau exigé pour ce type de prix, alors qu'une rapide visite montrait que leur démarche qualité pouvait les placer dans les candidats possibles.

Concourir au prix régionaux de la qualité pourrait ne pas être une fin en soi car le prix s'appuie sur un référentiel qui peut être rapproché pour la Qualité Totale de ce qu'est la norme ISO9000 pour l'assurance de la qualité.

Face à ces difficultés il pourrait être envisagé d'organiser les prix qualité régionaux tous les deux ans. Questionnées sur cette éventualité 16 DRIRE sur 22 on émis un avis favorable à cette proposition. Cependant il convient de prendre en compte le point suivant :

- le rythme annuel permet un travail régulier et plus commode que le bi-annuel tant dans l'organisation que dans la communication, sans oublier la liaison avec le prix national et maintenant le prix européen des PME qui sont annuels,

L'expérience acquise montre que pour ce type de manifestation il convient de n'encourager à concourir que les entreprises qui ont un bon potentiel. L'organisation nécessite des unités d'oeuvre importantes afin d'assurer un retour d'information à forte valeur ajoutée vers les candidats.

L'avenir des prix régionaux de la qualité et du Prix Français de la Qualité passe par une indispensable amélioration des résultats. Les sommes importantes qui y sont consacrées doivent l'être au bénéfice des entreprises et se mesurer en terme de candidats mais aussi et surtout dans l'accroissement du nombre d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs qui engagerons une démarche qualité afin d'améliorer leur compétitivité.

Pour maintenir le prix qualité les mesure suivantes pourraient envisagées :

Proposition 27 : Développer les actions collectives visant à accompagner les PMI dans leur démarche qualité postérieure à la certification, avec l'utilisation du référentiel du Prix Français de la Qualité comme outil d'auto-évaluation, en incluant une incitation à concourir,

Proposition 28 : Développer des "clubs qualité" au sein du MFQ, ayant pour but de faire travailler ensemble des entreprises de même profile sur l'évaluation de leur démarche qualité selon le référentiel du PFQ

Proposition 29 : Mettre en place des modalités d'étapes préalables au prix, en matière de sensibilisation des PME, en utilisant plusieurs déclinaisons du référentiel du PFQ incluant notamment une d'aide au pré-diagnostic pour les entreprises de moins de 20 personnes (FRAC)

Proposition 30 : Instituer un système de nominés pour les entreprises ayant une pratique exemplaire sur un ou plusieurs chapitre du référentiel et utiliser de façon systématique les résultats des entreprises candidates et lauréates pour constituer un fond d'information sur les bonnes pratiques en matière de management de la qualité

Proposition 31 : Renforcer le partenariat MFQ/CCI et l'implication des autres partenaires (DRCA, Chambre des Métiers, DRAF, DRIRE,)

Proposition 32 : Utiliser la dynamique des prix départementaux (ou du ressort d'une CCI) pour conforter le prix régional.

Proposition 33 : Les crédits doivent être accordés et versés au MFQ en fonction des résultats obtenus.

2.2.5 Le Mois de la Qualité Française

Le Mois de la Qualité Française est devenu un élément majeur de la communication sur la qualité. Cette période (le mois de novembre) est l'occasion de donner des signaux forts provenant du Secrétariat d'Etat à l'Industrie, du Gouvernement et du Chef de l'Etat aux entreprises privées et publiques et aux administrations. Elle fédère les acteurs de la qualité plus que ne le fait l'organisation des prix qualité. On constate un glissement d'intérêt de ce dernier vers l'organisation des manifestations liées au Mois.

Proposition 34 : Dans chaque région il est indispensable que soit mis en place un comité de pilotage sous la responsabilité du MFQ, si ce n'est déjà fait, où sont représentés tous les partenaires. La DRIRE doit y être présente même si elle ne concourt pas directement aux actions menées.

2.2.6 Les chartes qualité

La signature des chartes qualité a constitué un événement important lors du “Tour de France de la Qualité”. C’est ainsi que 14 chartes régionales ont été signées. Elles ont été un temps fort de communication et aussi un affichage clair vis-à-vis des entreprises. L’engagement signé à cette occasion a pu être un élément fédérateur des acteurs quant aux opérations de promotion de la qualité ou d’accompagnement des entreprises.

Cependant très peu de chartes ont été réactualisées, voire mises en oeuvre et il y a eu peu de nouveaux signataires. Il convient de remarquer l’exception que constitue la Région Nord-Pas-de-Calais où celle-ci sert de référence à toutes les grandes opérations de promotion et de diffusion de la qualité.

On peut, aujourd’hui se poser la question de la suite à leur donner et de l’intérêt qu’il y aurait à lancer une opération essentiellement médiatique de réactualisation. Certaines Régions qui n’en disposent pas à ce jour pourraient y voir le moyen de lancer ou de relancer une communication relative aux enjeux de la qualité.

Proposition 35 : Il n’apparaît pas opportun de réactualiser les chartes qualité, l’action médiatique correspondante s’intègre dans les manifestations du mois de la qualité.

2.2.7 La formation

De nombreuses formations initiales à la qualité ont été créées. C’est ainsi que dans le cadre de la procédure “Partenaires Pour l’Europe” cinq formations de spécialistes en qualité de niveau BAC+5 ont été soutenues à l’Ecole Supérieure de Commerce de Paris, l’Ecole Supérieure de Commerce de Bordeaux, à l’Ecole Supérieure de Commerce de Lille, à l’institut National Polytechnique de Grenoble et à l’Ecole des Mines d’Alès. La répartition géographique de ces offres de formation est à souligner. Ces formations ont été complétées par des formations de niveau BAC+3 (BTS, DUT avec une année supplémentaire de formation en qualité). Toujours avec l’appui de PPE ont été mises en place des formations à l’IQM de Toulon, dans quatre IEQT (Vichy, Rochefort, Rodez, Evreux), à l’IUT de Bordeaux-Talence et d’Ivry et à l’Institut GERIQQ d’Angers.

Parallèlement ont été mise en place de nombreuses formations permanentes à la qualité. La procédure PPE a, à ce titre, soutenu dix actions de développement de ce type de formation. L’offre de l’AFNOR, du MFQ, de l’IRDQ, mais aussi de beaucoup d’autres organisations est très riche et leur adéquation, sur le fond mais aussi sur la forme, aux besoins des entreprises ne semble pas poser de réel problème sauf éventuellement pour les PME et les TPE.

Les PME/PMI ont surtout besoin de techniciens supérieurs ayant une formation en qualité. Ceci conduit à souligner l’importance de la formation permanente en alternance. En effet, les stagiaires sont issus de l’entreprise et y retournent. Les personnes formées jouissent d’une crédibilité renforcée auprès des chefs de PME/PMI (plus grande que celle d’un jeune embauché) et un partenariat organisme de formation- entreprise s’établit d’une manière forte.

Proposition 36 : Il faut poursuivre le développement des formations permanentes à la qualité en alternance en veillant à la qualité de ces formations et en mettant en place les signes de cette qualité.

Proposition 37 : Une évaluation qualitative et quantitative est nécessaire pour juger de l'impact en terme d'emploi et de carrière des personnes formées des divers types de formation à la qualité. Il est en effet difficile de faire une telle analyse à partir des exemples connus et des expériences en cours notamment en matière de formation par alternance.

Proposition 38 : Il est souhaitable de privilégier les formations complémentaires "qualité" au cursus classique (BTS-DUT-ingénieurs).

Proposition 39 : Il convient de plus en plus de compléter les formations relatives au management de la qualité par une approche incluant le management environnemental voire le management de la sécurité

2.2.8 Management de la Qualité et Management Environnemental

En conclusion d'une étude intitulée "Le management environnemental nouvel enjeu pour la compétitivité des entreprises" la CCI de Paris note que l'environnement est devenu, avec la protection sociale, la santé, la prévention des risques et la qualité une nouvelle exigence.

En formalisant des procédures de management environnemental le règlement SMEA (11 sites enregistrés en France au 3/6/97) et les normes ISO 14000 (35 sites certifiés en France au 10/6/97) apparaissent comme des réponses aux nouvelles conditions du développement économique. L'ACFCI a répertorié 35 actions régionales (21 régions et 3700 PME concernées) et 4 actions nationales (480 PME concernées) en matière de démarche environnementale. Dans la quasi-totalité des cas on trouve parmi les partenaires la DRIRE, la CRCI ou une CCI et la région.

Pour les entreprises utilisatrices des référentiels qualité et environnement il est important que les normes ISO 9000 et ISO 14000 puissent, à terme, s'aligner l'une sur l'autre dans un souci d'harmonisation, de logique dans la conduite de ce type de projet d'entreprise, de considérations économiques et d'amélioration. L'AFNOR a pris en charge ce problème, tant au niveau national qu'international dans le cadre de la révision des ISO 9000.

Les DRIRE apparaissent comme des acteurs privilégiés en matière de rapprochement ISO 9000 ISO 14000 à condition que les deux divisions concernées collaborent efficacement.

Les Conseils Régionaux connaissent un problème de structure identique à celui des DRIRE avec les directions économiques et les directions de l'environnement.

Les CCI apparaissent très intéressées par le rapprochement ISO 9000 ISO 14000 pour l'activité des ATI.

Propositions 40 : Le rapprochement des normes ISO 9000 et ISO 14000 apparaissant être un thème de travail pour les entreprises, devrait faire l'objet d'une concertation entre les Ministères chargés de l'industrie (DARPMI-DGSI) et de l'environnement (DPPR).

Le projet de note rédigé par le SQUALPI qu'on trouve en annexe pourrait être un document préparatoire à cette concertation.

2.3 LES AXES DE DÉVELOPPEMENT ET DE PROMOTION DE LA QUALITÉ

2.3.1 Les responsabilités des différents acteurs

2.3.1.1 Le Ministère chargé de l'industrie

Le rappel historique montre l'engagement considérable du Ministère chargé de l'industrie en matière de qualité. Le contexte économique a vu les contraintes internes et surtout externes devenir de plus en plus sévères. La qualité est un facteur incontournable d'amélioration de la compétitivité et de plus en plus d'entreprises doivent en faire un outil de pérennité et de conquête de nouveaux marchés, au même titre que l'innovation.

Aujourd'hui, il est indispensable que le Ministère chargé de l'industrie redéfinisse sa politique en matière de management de la qualité afin que l'ensemble des acteurs économiques et notamment les entreprises privées ou publiques, les services publics et les administrations s'engagent pleinement dans un processus d'amélioration continu par le management de la qualité.

Comme je l'ai souligné à plusieurs reprises le choix de mener une stratégie d'entreprise basée sur une amélioration continue de la satisfaction des clients, des salariés et des acteurs financiers est une nécessité incontournable. Les entreprises en mettant en jeu un tel processus créent une dynamique qui leur assure une amélioration de leur compétitivité. Il est de la responsabilité du Ministère chargé de l'industrie de préciser le cadre permettant d'assurer le développement des méthodes et des outils de la qualité.

2.3.1.2 Les principaux acteurs

L'ensemble des acteurs du développement, de la diffusion et de la promotion de qualité effectuent un travail important qui mobilise un nombre important d'unités d'œuvre. Les éléments que j'ai déjà donnés précédemment montrent les succès mais aussi les limites et les obstacles qu'il convient de surmonter. De nombreuses concurrences existent entre les acteurs les empêchant de trouver les synergies dont ils auraient besoin. C'est le cas pour les actions collectives qui n'impliquent pas toujours l'ensemble des acteurs concernés, c'est le cas dans les recherches de diversifications d'activité (création de formations, extension du champ de la certification en passant des entreprises aux services ou des produits et services aux entreprises, développement de nouveaux outils déjà en nombre trop nombreux sur le marché). Ce sont le plus souvent des contraintes financières qui poussent ces acteurs à rechercher à travers une offre variée de nouvelles ressources financières.

Les acteurs dont je souhaite analyser le positionnement sont ceux relevant du champ de

compétence du Ministère chargé de l'industrie à savoir : le MFQ, l'IRDQ, l'ACFCI, les CRCI, les CCI, l'AFNOR, l'AFAQ et les DRIRE.

Il est nécessaire de raisonner à deux niveaux :

- le niveau géographique : de par leur mission mais aussi de par leurs moyens le positionnement des acteurs se situe à des niveaux différents, au niveau national, au niveau régional, au niveau départemental et pour certains même au niveau infra-départemental.

	National	Régional	Départemental	Infra-dept.
MFQ	X	X		
IRDQ		X		
ACFCI	X			
CRCI		X		
CCI			X	X
AFNOR	X	X		
AFAQ	X	X		

Il apparaît très clairement que seuls l'ACFCI avec les CRCI et les CCI à une couverture complète, élément à rapprocher du nombre important d'ingénieurs intervenant dans le domaine de la qualité (120). La plupart des autres acteurs ont une représentation nationale et régionale.

- **le niveau fonctionnel** : pour les mêmes raisons de mission et de moyens ces acteurs ont des fonctions spécifiques mais qui peuvent être concurrentielles, ainsi :

Le MFQ est avant tout un pôle de compétence qui assure la liaison avec l'Europe (EOQ et EFQM). Il a la responsabilité de l'organisation des prix qualité régionaux et du Prix Français de la qualité, du Mois de la Qualité française. Ces Délégations régionales se situent beaucoup plus au niveau des CRCI et la recherche de synergies et des complémentarités doivent être recherchées à ce niveau. Il faut prendre en considération son positionnement vis-à-vis des entreprises qui de par ses statuts et ses missions lui interdit de faire du conseil et le place sur l'amont des actions qualité (expérimentation, diagnostics, accompagnement, formation, centre de compétence).

Proposition 41 : le MFQ doit renforcer sa mission de pôle de compétence, en valorisant au maximum le rôle et les travaux des instituts et des branches professionnelles afin de susciter l'adhésion des entreprises et plus particulièrement des PME/PMI. Il doit définir ses relations avec l'IRDQ afin d'industrialiser les méthodes et les outils issus des recherches de l'IRDQ. Il doit se rapprocher de l'AFAQ pour étudier et définir un processus de qualification des évaluateurs de la qualité. Un plus grand contrôle des actions régionales doit être exercé afin de démultiplier l'ensemble des actions dont il a la responsabilité.

L'ACFCI, les CRCI et les CCI. Ils assurent le caractère opérationnel des actions de diffusion

de la qualité auprès des entreprises. Ce sont les acteurs de la sensibilisation et de l'accompagnement des entreprises. Cependant en aucun cas elles ne doivent intervenir en qualité de consultant.

Proposition 42 : Un accord général doit être établi entre les chambres consulaires et le MFQ. Cet accord doit être officiellement validé par le Ministère chargé de l'industrie et doit fixer les règles de fonctionnement entre le MFQ et les Chambres. Il doit préciser les actions couvertes et les objectifs qui leurs sont associés. (Par exemple pour les prix régionaux la promotion du référentiel PFQ doit être faite auprès des entreprises et des objectifs quantifiés doivent être définis chaque années.). Il doit couvrir les aspects financiers liant les deux structures.

L'AFNOR est un acteur essentiel pour trois raisons : sa mission normalisation, sa mission certification des produits et des services et surtout son action en matière de formation et d'édition.

Proposition 43 : Il est essentiel que l'AFNOR prenne une part active à la clarification des missions des acteurs, elle doit donc prendre part aux accords et chaque fois qu'elle se trouve concernée par une modalité de ces accords en devenir cosignataires

L'AFAQ est considérée par les entreprises comme un acteur prioritaire dans le domaine de la qualité.

Proposition 44 : L'AFAQ doit apporter sa contribution à l'AFNOR dans le processus d'élaboration et de révision des normes. Elle doit contribuer avec le MFQ à la mise en place d'un dispositif national de qualification des évaluateurs de la qualité et des professionnels de la qualité.

L'IRDQ par son savoir-faire est positionné en amont de l'ensemble des autres acteurs.

Proposition 45 : L'IRDQ doit mettre en place avec le MFQ la structure relais de diffusion des méthodes et des outils de la qualité pour en assurer une large diffusion dans les entreprises. Ceci renforcera le rôle de pôle de compétence du MFQ en évitant de dupliquer le efforts de recherche et de qualification des travaux.

Proposition 46 : L'IRDQ doit mettre en place des formations à ses méthodes et ses outils destinés aux personnels des acteurs de la diffusion de la qualité que sont les délégués régionaux du MFQ, les ATI des Chambres de Commerce, les personnels des DRIRE et des services déconcentrés et de certains services des Administrations centrales.

2.3.2 Une structure pour le développement et la promotion de la qualité

Le positionnement des différents acteurs du développement et de la promotion de la qualité sera sans doute clarifié si les quelques propositions visant à mieux définir leur rôle leurs droits et leurs devoirs aboutissent. Cependant il serait intéressant de poursuivre au-delà la réflexion sur l'infrastructure nationale en la matière.

Il faut que les acteurs se recentrent fondamentalement sur leur "métier" en recherchant grâce à

ce métier les ressources humaines et financières qui leurs sont nécessaires. La recherche de diversifications, comme je l'ai déjà souligné, brouille considérablement le message vers les entreprises. Je doute d'ailleurs que les résultats qui en sont espérés soient au niveau des espérances initiales. Avec le MFQ, l'IRDQ, l'AFNOR, l'AFAQ d'une part et d'autre part l'ACFCI, les CRCI, les CCI mais aussi l'APCM et les Chambres de Métiers nous disposons des deux pôles nécessaires à la mise en oeuvre d'une politique forte en matière de développement et de diffusion de la qualité. Le second pôle s'il doit être comme toute organisation humaine en permanence améliorée est à ce jour structuré en tant que tel. Le premier est à créer.

Proposition 47: Il faut qu'une réflexion soit lancée au plus vite pour mettre en place une structure de mise en synergie de la normalisation, de la certification, de la qualité et de la recherche associée à ces trois points précédents. Cette structure doit être basée essentiellement sur la régionalisation pour répondre aux attentes des acteurs économiques.

Annexes

A1 Les personnes rencontrées

A2 Le questionnaire adressé aux DRIRE

A3 Projet de note sur le management environnemental

A4 Liste des abréviations

ANNEXE 1

Liste des personnes rencontrées

Nom	Organisme	Fonction
Mme de GASTINES	MFQ	Présidente
Mme DENJEAN	AFNOR	Déléguée Régionale
Mme DUPUIS	DGSI-STIS-SQUALPI	Chef de la Sous-Direction
Mme GUY	CRCI de Bourgogne	Directeur
Mr CAINE	DRIRE Franche-Comté DI	Chef de la Division
Mr AFFATICATI	IRDQ	Conseiller
Mr BOLLARD	CCI de Beaune	
Mr BONNET	CCI de Lyon	
Mr BOULLON	Préfecture	Secrétaire Général de la Côte d'Or
Mr BROCARD	DRIRE Franche-Comté	Correspondant qualité
Mr CAFFET	DRIRE Rhône-Alpes	Directeur
Mr CAPRETTA	CCI de Beaune	
Mr CAZALS	ACFCI	Directeur Appui aux Entreprises
Mr CLOSON	Union Patronale Rhône-Alpes	
Mr COLLEATTE	Action Economique du Consel Régional	Chargé de mission
Mr CRESTIN-BILLET	Syndicat de lunetiers	
Mr de GUIBERT	DRIRE Picardie DDI	Chef de la Division
Mr DUMONT	DARPMI	Directeur
Mr DUVERGER	ACFCI	Directeur
Mr EYNARD	CNAM-APCET	Consultant
Mr FIATEE	Action économique du Conseil Régional	Directeur
Mr GALAND	ACRODUR	Directeur
Mr GOSSET	MFQ picardie	Vice-Président
Mr GOULET	DRIRE	Directeur
Mr HUOT	ACFCI Réseau National de la Qualité	Président
Mr IMBERT	IRDQ	Consultant/chercheur

Mr LAITANI	FALCONNET	Directeur Général
Mr LEFEVRE	DRIRE Rhône-Alpes	
Mr LERETOUR	MFQ	
Mr LESCOEUR	CRCI Rhône-Alpes	
Mr MAILLARD	IRDQ	Directeur
Mr MAISSIN	ACFCI	Chargé de mission ARIST et Qualité
Mr MARCHAND	CCI de l'Oise	Conseiller
Mr MARTIN	CRCI Service Animation Economique	Responsable
Mr MEYER	ACFCI	Chef du Service Industrie
Mr MOREAU	DRIRE Franche-Comté	Directeur
Mr MOUGIN	CAP-Entreprise	Gérant
Mr NAOURY	CCI de Lyon	
Mr POCHARD	Ministère de la Fonction publique	Directeur de la fonction publique
Mr POINTELIN	MFQ Franche-Comté	Délégué régional
Mr ROBINEAU	DRIRE Rhône-Alpes	
Mr SAUTERAUD	CRCI de Bourgogne	Directeur "Industrie"
Mr SERRIS	DGSI-STIS	Chef du Service
Mr SUCHET	MFQ Rhône-Alpes	Délégué Régional
Mr THORET	DRIRE Bourgogne D.I.	Adjoint au Chef de Division
Mr TROMBONE	DRIRE Bourgogne	Directeur
Mr VAN HOECKE	DRIRE Bourgogne D.E.	Chef de la division
Mr VEAUCELLE	AFNOR	Directeur Général
Mr VUILLOT	DRIRE Rhône-Alpes	

ANNEXE 2

Questionnaire adressé aux DRIRE

MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE

SECRETARIAT D'ETAT A L'INDUSTRIE

Conseil Général des Mines
G. DEFRANCE

Paris le 18 septembre 1997

Enquête

“EVALUATION DES ACTIONS REGIONALES QUALITE”

Dans le cadre des premiers travaux relatifs à la mission sur la qualité qui ont conduit notamment à rencontrer les différents partenaires des actions menées dans les régions Bourgogne, Picardie et Rhône-Alpes, ainsi que les responsables au niveau national de l'ACFCI et du MFQ, il apparaît nécessaire de demander à chaque DRIRE, d'une part de donner son avis sur des premiers éléments de réflexion, d'autre part de compléter les informations recueillies.

1 ACTIONS COLLECTIVES

1.1 Premiers éléments de conclusion

D'une façon générale les actions collectives qualité, ainsi que celles qui comportent un volet qualité sont en nombre croissant. Les sommes qui y sont consacrées deviennent importantes. Leur impact est jugé positif tant par les partenaires que par les entreprises qui en bénéficient. Beaucoup de ces actions deviennent pérennes après la période initiale couverte par l'aide.

Cependant :

- leur essaimage dans d'autres départements et d'autres régions, voire à d'autres secteurs, pourrait être amélioré. Cette situation est due à un manque de capitalisation et de diffusion de l'information. La recherche d'actions innovantes conduit, par ailleurs, les partenaires à proposer des actions se différenciant de celles déjà réalisées et qui ont fait leurs preuves.
- la constitution des partenariats reflète souvent les problèmes de coordination entre les acteurs locaux chargés de la diffusion et de promotion de la qualité et les vendeurs de prestations (formation et conseil).

1.2 Vos remarques

2 FRAC QUALITE

2.1 Premiers éléments de conclusion

Dans le cadre des études conduites par la DARPMI il apparaît certain que le caractère incitatif des FRAC Qualité est devenu relativement faible . Leur suppression en Rhône-Alpes n'a pas provoqué de réel problème.

Il pourrait donc être envisagé de supprimer les FRAC Qualité (qui représentent aujourd'hui tant en montant qu'en nombre 40% des FRAC) en ne conservant éventuellement que la possibilité d'une aide au diagnostic pour les très petites entreprises.

2.2 Vos remarques

3 ARC QUALITE

3.1 Premiers éléments de conclusion

Parallèlement au recours au conseil, l'appropriation de la démarche qualité par le dirigeant de l'entreprise et son déploiement dans l'entreprise nécessitent des compétences internes qui ne sont pas toujours présentes et mobilisables. Beaucoup de petites, de très petites entreprises craignent d'embaucher le cadre nécessaire surtout pour des raisons financières. L'ARC est un moyen fortement incitatif qui doit être maintenu et développé (13% des dossiers en 1996, 12% en 95, 5% en 94).

L'emploi d'un cadre à temps partagé semble être une voie de plus en plus utilisée. Des expériences pilotes permettent d'espérer que les entreprises puissent y recourir malgré certaines craintes relatives à la pérennité de l'intervention du cadre, (rupture anticipée du contrat de travail de la part du salarié qui trouve un travail à temps plein et risque de perte du secret et du savoir-faire).

3.2 Questions et remarques

Nombre des ARC (qualité) pendant les quatre dernières années :

1994 : 1995 : 1996 : 1997 :

Remarques :

4 EVOLUTION DES CABINETS CONSEILS

4.1 Premier constat

L'offre de conseil en matière de qualité s'est fortement accrue depuis 1993. Ce développement a accompagné la volonté des entreprises de certifier leur système d'assurance qualité selon les ISO 9000.

L'offre s'est diversifiée, du secteur de la production industrielle aux autres secteurs -l'agro-alimentaire, le service à l'industrie, les services, la logistique et les transports,- et de l'assurance de la qualité au management par la qualité totale. Elle s'est également améliorée, les erreurs des premiers temps ayant fait place à de meilleures pratiques. Le rôle de grands institutionnels a été déterminant en la matière (AFNOR, AFAQ, CCI).

La qualification des consultants apparaît tout à fait satisfaisante.

4.2 Questions et remarques

Nombre de consultants dans votre région

1994 :

1995 :

1996 :

1997 :

5 EVOLUTION DU NOMBRE D'ENTREPRISES CERTIFIÉES ISO 9000

5.1 Premier constat

Le nombre d'entreprises certifiées ISO 9000 ou en cours de certification s'est accru très significativement. Sans que cette certification soit devenue obligatoire, il est certain que pour beaucoup d'entreprises elle est exigée par les donneurs d'ordre.

La démarche de certification reste lourde pour les petites et très petites entreprises aussi convient-il d'encourager les actions visant à adapter les étapes de la certification à leur cas, notamment en matière d'audit ainsi que celles assurant la promotion de l'ISO 9003.

5.2 Questions et remarques

Evolution du nombre d'entreprises certifiées, dans votre région, entre le 1/1/93 et le 1/1/97

ISO 9000 :

1/1/93 : 1/1/94 : 1/1/95 : 1/1/96 : 1/1/97 :

Nombre d'entreprises en voie de certification au 1/1/97 :

6 PRIX QUALITÉ

6.1 Premiers éléments de réflexion

Chaque année, depuis 1992, en moyenne 18 régions organisent des prix régionaux de la qualité sur base du référentiel du Prix Français de la Qualité auxquels peut participer toute entreprise ou établissement de moins de 500 personnes. En 1995, 300 entreprises ont concouru et en 1996 elles étaient 345. Cette augmentation est en partie due à l'ouverture du prix dans de nouvelles régions et à de nouveaux secteurs.

Dans certaines régions, le nombre de candidats est devenu très faible car il devient de plus en plus difficile d'amener de nouvelles entreprises à concourir. A ce problème peuvent être associées les causes suivantes :

- l'aspect élitiste du prix,
- le fait que peu d'entreprises mènent une démarche de qualité globale totalement intégrée à la stratégie de l'entreprise, notamment au-delà de la certification,
- la mauvaise perception du référentiel du prix qui n'est pas vu comme un outil d'évaluation mais perçu comme une "grille" permettant la sélection des lauréats.

Il pourrait être envisagé d'organiser le prix qualité tous les deux ans, en mettant en oeuvre tout ou partie des mesures suivantes :

- actions collectives visant à accompagner les PMI dans leur démarche qualité postérieure à la certification, avec l'utilisation du référentiel du Prix Français de la Qualité comme outil d'auto-évaluation,
- mise en place d'étapes préalables au prix, en matière de sensibilisation des PMI,
- préciser le partenariat CCI/MFQ,
- utiliser plusieurs déclinaisons d'un même référentiel,
- introduire le prix qualité par une mini-expertise réalisée par le MFQ ou la CCI,
- utiliser d'avantage l'impact médiatique du prix au bénéfice des entreprises lauréates et participantes.

6.2 Questions et remarques

Evolution du nombre d'entreprises demandant un dossier :

1994 : 1995 : 1996 : 1997 :

Evolution du nombre d'entreprises candidates :

1994 : 1995 : 1996 : 1997 :

Nombre de candidats issus de l'administration de L'Etat :

Fréquence optimale à retenir pour les prix régionaux :

chaque année

tous les deux ans

Remarques :

7 MOIS DE LA QUALITÉ FRANÇAISE

7.1 Premier constat

Le Mois de la Qualité Française est devenu un élément majeur de la communication sur la qualité. Cette période (le mois de novembre) est l'occasion de donner des signaux forts provenant du Secrétariat d'Etat à l'Industrie, du gouvernement et du Chef de l'Etat aux entreprises privées et publiques et aux administrations. Elle fédère les acteurs de la qualité plus que ne le fait l'organisation des prix qualité. On constate un glissement d'intérêt de ce dernier vers l'organisation des manifestations liées au Mois.

Dans chaque région il paraît indispensable que soit mis en place un comité de pilotage sous la responsabilité du MFQ, si ce n'est déjà fait, où sont représentés tous les partenaires. La DRIRE doit y être présente même si elle ne concourt pas aux actions menées.

7.2 Questions

La DRIRE est-elle impliquée

- dans le comité de pilotage
- dans les actions

à quel niveau hiérarchique ? :

Quel est le niveau de mobilisation dans la région ?

- excellent
- correct
- mauvais

8 CHARTES QUALITÉ

8.1 Premier constat

La signature des chartes qualité a constitué un événement important lors du "Tour de France de la Qualité". 14 chartes régionales ont été signées. Elles ont été un temps fort de communication et aussi un affichage clair vis-à-vis des entreprises. L'engagement signé à cette occasion a pu être un élément fédérateur des acteurs quant aux opérations de promotion de la qualité ou d'accompagnement des entreprises.

Cependant très peu de chartes ont été réactualisées, voire mises en oeuvre et il y a eu peu des nouveaux signataires. On peut, aujourd'hui se poser la question de la suite à leur donner et de l'intérêt qu'il y aurait à lancer une opération essentiellement médiatique de réactualisation. La volonté de fédérer d'avantage les acteurs en matière de qualité après avoir plus clairement défini leur rôle respectif serait un argument en faveur d'une éventuelle relance de cette opération.

8.2 Avis

9 FORMATION

9.1 Premier constat

De nombreuses formations à la qualité, qu'elles soient initiales ou continues, de niveau technicien ou ingénieur, ont été créées. Un répertoire général en fait l'inventaire.

Leur adéquation, sur le fond mais aussi sur leur forme, aux besoins des entreprises ne semble pas poser de réel problème sauf éventuellement pour les PME et les TPE.

Une évaluation qualitative et quantitative serait sans doute nécessaire pour juger de leur réel impact en terme d'emploi et de carrière des personnes formées. Il est en effet difficile de faire une telle analyse à partir des exemples connus et des expériences en cours notamment en matière de formation par alternance.

Il peut apparaître souhaitable de privilégier les formations complémentaires "qualité" au cursus classique (BTS-DUT-ingénieurs).

9.2 Questions

La DRIRE a-t-elle participé à la mise en place de formations post BAC en matière de qualité ?
oui

si oui lesquelles ? :

Les formations spécialisées (BAC+3 et DESS) doivent-elles être maintenues ?oui

10 LA QUALITÉ DANS LES ADMINISTRATIONS

10.1 Premier constat

La mise en place de démarche qualité dans les administrations de l'Etat est "une impérieuse nécessité". Beaucoup d'entre elles se sont lancées dans des démarches très diverses. La certification ISO 9000 mais aussi l'utilisation du référentiel du PFQ posent un certain nombre de problèmes quant à leur application aux activités des administrations en particulier pour celles à

caractère régalien. Cependant quelques expériences (DDE, DDTEFP, ...) montrent le chemin. En liaison avec le MFQ, avec les organismes de recherche (IRDQ, ..), dans le cadre de la réforme de l'Etat et en liaison avec le Ministère chargé de la fonction publique, des outils d'application des méthodes de la qualité à ce secteur devraient être développés et diffusés (guide d'interprétation, ...).

10.2 Questions

Connaissez-vous des expériences particulièrement intéressantes ? oui
si oui lesquelles et de quel type ?

11 LA QUALITÉ EN INTERNE À LA DRIRE

11.1 Premier constat

Les DRIRE, en relation avec la DARPMI et la DSIN, sont concernées par une approche d'assurance de la qualité pour certaines de leurs activités (contrôle de véhicules, nucléaire, ...) et aussi par la mise en place d'une démarche beaucoup plus globale basées sur la recherche d'action d'amélioration passant par la mise en place d'objectifs et d'indicateurs.

Une coordination plus forte basée sur l'échange d'expérience pourrait être mise en place afin d'apporter à chaque DRIRE des éléments directeurs tout en leur laissant toute l'autonomie nécessaire en la matière.

11.2 Questions

Avez-vous mis en place une démarche qualité au sein de la DRIRE ? oui
si oui de quel type (ISO 9000, démarche d'amélioration du fonctionnement interne, écoute et satisfaction des clients, ...) et pour quelle(s) activité(s) ? :

si non envisagez-vous de le faire ? oui
si non pourquoi ? :

Qui est responsable de la politique qualité de la DRIRE ?

- la division DIT oui
- la division métrologie-qualité oui
- la division contrôle technique oui
- la division environnement et sous-sols oui

Votre correspondant qualité est-il membre de l'équipe de direction ? oui

12 L'IMPLICATION ET LA COORDINATION DES DIFFÉRENTS PARTENAIRES EN RÉGION

12.1 Premier constat

Dans l'accompagnement des entreprises dans leurs démarches qualité, le positionnement des acteurs est extrêmement variable d'une région à l'autre et gagnerait certainement à être redéfini sur les bases suivantes, sans pour autant vouloir adopter une règle commune :

- les CCI prennent en charge l'ensemble des relations avec les entreprises en utilisant le réseau des ATI,
- les CRCI coordonnent les actions et assurent le partage d'expérience,
- le MFQ prend en charge les actions de promotion et de sensibilisation en se positionnant par ailleurs comme un centre de compétences et de ressources au niveau régional. Dans ce cadre il fait en sorte que le travail des Instituts soit disponible en région,
- l'AFNOR, dans le cadre de sa mission sur la normalisation est un opérateur privilégié de formation (ISO 9000, ISO 14000),
- la DRIRE et le Conseil Régional n'interviennent que dans le cadre de leurs missions respectives en matière de développement durable, dans un rôle d'assemblier.

12.2 Questions

Avez-vous périodiquement des réunions de travail avec le délégué du MFQ ? oui

Les relations DRIRE-MFQ sont-elles

	très efficaces
	Correctes
	Quelconques

Que vous apporte le MFQ ?

La CRCI joue-t-elle un rôle moteur ? oui
si oui pour quel(s) type(s) d'actions

si non pourquoi ?

Les CCI sont-elles très actives ? oui
si oui pour quel(s) type(s) d'actions

si non pourquoi ?

La DRIRE a-t-elle développé des actions pour promouvoir la certification ISO 14000 ou le règlement européen Eco-audit ? oui
si oui lesquelles ?

Quelle division de la DRIRE est en charge de l'ISO 14000? :

Quel(s) rapprochement(s) peut-on réaliser sur ce thème dans les DRIRE ?

Avez-vous mis en place des actions collectives dans ce domaine ? oui
si oui lesquelles ?

Les CCI sont-elles actives dans le rapprochement ISO 9000 - ISO 14000 ? oui

Avez-vous recensé des besoins de la part des entreprises sur le thème du management combiné qualité/environnement/sécurité ? oui

ANNEXE 3

PROJET de NOTE concernant le

MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

PROJET de NOTE
concernant le
MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

Objet :éléments de positionnement du Secrétariat d'Etat à l'Industrie

L'intérêt d'un Système de Management Environnemental (SME) performant est de donner à l'entreprise un outil de pilotage de sa politique environnementale et de maîtrise de ses impacts environnementaux. La notion de développement durable, c'est à dire un développement voulu, maîtrisé et non subi, économe des ressources et soucieux du patrimoine - notion adoptée par les Nations Unies en 1986 - conduit les entreprises à réduire de manière continue leurs impacts environnementaux.

Depuis les années soixante-dix, une réelle préoccupation pour l'intégration des contraintes environnementales s'est fait remarquer dans les stratégies industrielles^o) et, à l'orée des années quatre-vingt-dix, des normes nationales de management environnemental ont commencé à voir le jour : UNE 77-801 en Espagne, X 30-200 (norme expérimentale) en France, IS 310 en Irlande et surtout BS 7750 au Royaume-Uni, qui a connu un certain succès même au-delà des frontières britanniques, notamment dans les pays du Nord de l'Europe.

Des certifications d'entreprises ont été faites sur la base de ces référentiels nationaux (104 à partir de la norme BS 7750) et, selon un **bilan réalisé au 31 décembre 1995**, l'état de la certification dans le monde était le suivant :

Europe	216 certifications (dont 3 en France et aucune dans les pays du Sud)
Corée	19 certifications
Japon	4 certifications
Amérique du sud	3 certifications
Turquie	3 certifications
Taiwan	2 certifications
Australie	1 certification
Inde	1 certification
Etats-Unis	1 certification

Il est évident que c'est l'Europe du Nord qui est à l'origine du mouvement de certification environnementale.

Par ailleurs, l'intérêt que l'Europe a accordé au management environnemental ressort également des faits que 193 directives concernant l'environnement ont été adoptées à Bruxelles en 25 ans et qu'il existe, à l'heure actuelle, plus de 3000 dispositions juridiques concernant ce domaine, pour la plupart peu ou pas connues.

°) en France, le Ministère chargé de l'environnement a été créé en 1971

L'inconvénient majeur de ces certifications était de ne pas bénéficier d'une reconnaissance internationale comme la certification ISO 9000. C'est la raison pour laquelle des pays comme l'Allemagne, l'Autriche ou l'Italie n'ont pas créé de normes nationales, en attendant l'adoption de référentiels à caractère multinational.

Le premier référentiel à caractère multinational créé dans ce domaine a été le règlement européen n° 1836- EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) du 29 juin 1993, que l'on appelle également le Règlement Eco-Audit. Il permet la participation **volontaire** des entreprises du secteur industriel à un système communautaire de **management environnemental** et d'**audit** (SMEA). La procédure comporte trois étapes :

1. la déclaration environnementale

Des auditeurs, internes ou externes, effectuent un **audit du système de management environnemental** du site sur la base du référentiel Eco-audit et l'entreprise rédige une **déclaration environnementale**, qui reflète sa situation, en décrivant la politique environnementale, le programme, le système de management environnemental, les analyses, les procédures d'audit.

2. la vérification

Un **vérificateur environnemental** accrédité indépendant vient examiner la politique, le programme, le système de management, l'analyse ou la procédure d'audit en matière d'environnement, ainsi que la déclaration environnementale pour en vérifier la conformité aux prescriptions du règlement européen et la valider.

3. l'enregistrement

La déclaration environnementale ainsi validée est destinée au public et à l'**organisme compétent** (en France, le **Service Environnement Industriel** du Ministère de l'Environnement) qui enregistre le site et le communique à la Commission Européenne. La liste des sites enregistrés est publiée au JOCE.

C'est au même sujet que l'ISO a rédigé, avec un certain retard, la série de normes ISO 14000 parues en septembre 1996. Il est possible d'établir un parallèle avec les normes ISO 9000 de la manière suivante:

ISO 9000 : qualité	ISO 14000 : environnement
ISO 9004-1: lignes directrices du système qualité	ISO 14004 : lignes directrices du système environnement
ISO 9001,2,3 : spécifications du système qualité	ISO 14001: spécifications du système de management environnemental
ISO 9011-1,2,3 : audit du système qualité	ISO 14010,11,12 : audit environnement

Si les normes d'audit sont très proches dans leur structuration, il n'en est pas de même des normes de spécification du système. Aussi, l'écart entre ces normes justifie-t-il les travaux de rapprochement récemment lancés par l'ISO°).

°) l'annexe à cette note relate la situation actuelle et envisage le devenir de ces deux systèmes

UNE APPROCHE STRATÉGIQUE DU MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

A l'heure actuelle, l'adoption d'un système de management environnemental performant est un élément incontournable pour les entreprises. Le seul choix dont elles disposent dans ce domaine est celui de la stratégie, à savoir la voie de la certification, celle de l'enregistrement ou celle du développement de produits labellisés type NF ENVIRONNEMENT. Mais quoi qu'il en soit, le SME ne peut être pleinement efficace pour l'entreprise que s'il est en cohérence avec le management de la qualité. On peut même affirmer qu'il serait contre performant de ne pas harmoniser ces systèmes en les laissant se développer en parallèle.

A l'instar de la qualité, l'objectif constitué par l'obtention d'une certification ou d'un enregistrement de site, est mobilisateur pour les entreprises dans leurs efforts d'amélioration.

La rationalisation des problèmes environnementaux et la manière de les maîtriser, décrites par les normes ISO 14000 et par le règlement Eco-Audit, ont des conséquences positives sur les économies d'énergie et de matières premières, ainsi que sur la réduction des coûts du traitement des déchets.

Grâce à la meilleure maîtrise des processus, les coûts induits par les pollutions accidentelles diminuent du fait de leur plus faible occurrence.

Par ailleurs, l'entreprise peut trouver des avantages économiques à développer soit une image "citoyenne"°), soit un marketing de produits labellisés type NF ENVIRONNEMENT.

En effet, il semble que les marchés apprécient de plus en plus les entreprises qui ont un comportement citoyen, de même que l'ensemble des acteurs, qu'il s'agisse d'actionnaires, de banquiers ou d'assureurs, de l'Etat ou du lobbying vert.

Sur les marchés des pays du Nord de l'Europe, très sensibles à ces aspects citoyens, les entreprises en retirent des avantages concurrentiels non négligeables. Certaines d'entre elles, qui ont fait le choix environnemental, manifestent d'ores et déjà leurs exigences dans ce domaine auprès de leurs sous-traitants (VOLVO vient de définir des exigences formelles en matière de management environnemental à l'intention de ses fournisseurs, dans le cadre des normes ISO 14000).

La réduction des impacts environnementaux implique des coûts d'investissement, comme ceux destinés à l'acquisition de matériels ou à la R & D, et des coûts de fonctionnement, comme ceux induits par le traitement des déchets ou le recrutement et la formation des personnels. Mais la mise en place d'une politique environnementale, avec une prévision des actions dans une boucle d'amélioration continue, présente l'avantage de conduire à un investissement planifié et non subi, comme c'est trop souvent le cas pour l'instant.

Il faut inciter les entreprises à mener une réflexion stratégique sur les problèmes et les opportunités liés à l'environnement, afin d'aboutir à l'adoption d'un système de management environnemental sur la base

des normes ISO 14000 ou du règlement Eco-Audit, en cohérence avec les normes ISO 9000.

°) le terme “entreprise citoyenne” date des années soixante-dix

UN SYSTEME VOLONTARISTE DANS UN CONTEXTE REGLEMENTAIRE

Le management environnemental suivant le règlement Eco-Audit ou la norme ISO 14001 - système s essentiellement volontaristes - et la réglementation sont complémentaires.

Toutes les entreprises européennes ont aujourd’hui le choix entre le règlement Eco-Audit pour faire enregistrer leur sites, les normes ISO 14000 pour se faire certifier, ou bien un éco-label pour faire certifier leurs produits en matière environnementale. Les choix appartiennent à chaque entreprise et doivent être dictés par ses propres considérations stratégiques ou par les contraintes exercées par les acteurs ou par les marchés.

Seules les entreprises soumises à la réglementation des installations classées se voient prescrire, par un arrêté préfectoral, un certain nombre d’obligations en matière de respect de l’environnement. L’inspection des installations classées, à savoir les agents des DRIRE, vérifient qu’elles sont bien respectées.

Le fait que le support de l’enregistrement est un règlement de la CEE peut prêter à confusion. Beaucoup d’entreprises, PMI/PME notamment, craignent que la certification ou l’enregistrement Eco-Audit soient sources de nouvelles contraintes, alors qu’elles ont déjà à respecter la réglementation précisée par arrêté préfectoral.

Autant la norme ISO 14000 que le règlement Eco-Audit ne fixent pas de prescriptions concernant les seuils que doivent respecter les entreprises. Ils rappellent que l’entreprise doit avoir une politique d’amélioration permanente dans la réduction de ses impacts environnementaux, le seuil minimal étant fixé par les prescriptions réglementaires auxquelles elle est soumise.

Les entreprises doivent réfléchir à ce sujet tout en remarquant l’articulation entre le règlement Eco-Audit et la norme ISO 14001, en même temps que les avantages et les inconvénients que présentent les deux référentiels °)

En 1997, le Secrétariat d’Etat à l’Industrie a soutenu, dans le cadre de l’appel à propositions “Partenaires pour l’Europe”, des actions collectives favorisant la mise en place du management environnemental dans les entreprises dans la perspective de l’adhésion au règlement Eco-Audit, sur la

base de normes ISO 14000, en compatibilité avec ISO 9000, et le 28 février de la même année, le Ministère chargé de l'Environnement a diffusé sous la signature du Ministre une circulaire aux Préfets concernant le développement des démarches environnementales des entreprises^o)

^o) cf. l'annexe

LA FORMATION ET LE CONSEIL EN MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

Pour aider l'entreprise à déterminer sa stratégie environnementale et ses objectifs, aussi bien que pour l'accompagner dans l'action de mise en place d'un système de management environnemental, il est très important qu'elle puisse bénéficier d'une offre de formation et de conseil.

Au plan national, le Secrétariat d'Etat à l'Industrie a manifesté sa préoccupation pour la structuration de la formation dans ce domaine en soutenant des actions collectives qui favorisaient la formation au management environnemental et notamment la formation d'auditeurs environnementaux, dans le cadre de l'appel à propositions "Partenaires pour l'Europe".

Au plan régional, les DRIRE incitent au recours au conseil, tout en s'assurant que lors des opérations collectives ou dans le cadre des FRAC, les conseils intervenant ont les caractères de professionnalisme souhaités.

Notons qu'une trop grande spécialisation en management environnemental, au détriment du management global de l'entreprise et du management de la qualité en particulier, peut nuire à une approche environnementale correcte dans la même mesure où une spécialisation en management de la qualité uniquement risque d'être insuffisante, la politique environnementale ne pouvant pas se borner à être une simple extension de la politique qualité.

**ANNEXE : L'évolution relative du règlement ECO-AUDIT
et des normes ISO 14000**

POINT DE LA SITUATION AU 1^{er} SEPTEMBRE 1997

Les chiffres les plus à jour en Europe concernant l'état de l'enregistrement Eco-Audit et des certifications ISO 14000 sont les suivants :

Bilan de l'enregistrement Eco-Audit des sites le 1 novembre 1997

Belgique	3 sites enregistrés
Irlande	3 sites enregistrés
Espagne	4 sites enregistrés
Finlande	7 sites enregistrés
France	11 sites enregistrés
Pays-Bas	15 sites enregistrés
Norvège	23 sites enregistrés
Danemark	32 sites enregistrés
Royaume-Uni	39 sites enregistrés
Suède	62 sites enregistrés
Autriche	80 sites enregistrés
Allemagne	749 sites enregistrés
Aucun site enregistré au Portugal, en Grèce et Italie	

**Bilan des certifications ISO 14001 en juillet 1997
(selon une enquête réalisée par EUROPEAN ENVIRONMENTAL PRESS)**

Belgique	1 site
Espagne	13 sites
France	23 sites ^{o)}
Pays-Bas	29 sites
Autriche	70 à 100 sites
Allemagne	167 sites
Royaume-Uni	438 sites

^{o)} 52 sites certifiées le 30 octobre 1997

A l'heure actuelle nous n'avons pas de chiffres concernant la certification ISO 14000 au niveau mondial, mais il nous est permis de supposer que, compte tenu du très vif succès obtenu par la certification ISO 9000, celle ISO 14000 pourrait lui emboîter le pas.

Les bilans présentés nous permettent de souligner que :

- l'Europe se positionne en leader au niveau mondial, même si les pays de l'Europe du Sud, parmi lesquels figure la France, marquent un certain retard par rapport à l'un et à l'autre des deux systèmes
- le Royaume-Uni et les autres pays de l'Europe du Nord font plutôt le choix de la certification ISO 14000, ce qui s'inscrit dans une certaine tradition, comme on a pu le voir
- en Allemagne c'est l'adhésion des entreprises au règlement Eco-Audit qui est spectaculaire. Il semblerait que le lobbying vert, très favorable à la déclaration environnementale, est à l'origine de cet engouement

LA RELATION ENTRE LES NORMES ISO 14000 ET LE REGLEMENT ÉCO-AUDIT

Selon l'article 12 du règlement européen, les entreprises certifiées en référence à des normes nationales, européennes ou internationales relatives au système de management environnemental et d'audit sont considérées comme satisfaisant aux exigences correspondantes du règlement, à condition que ces normes soient reconnues par la Commission Européenne, assistée - selon la procédure de l'article 19 du même règlement - par un Comité, dit "Comité article 19" composé des représentants des Etats membres.

Jusqu'en septembre 1996, date de la publication des normes environnementales ISO 14000, aucune norme nationale n'a été reconnue par la Commission. Par contre, compte tenu de l'intégration par les normes ISO 14000 du principe de l'amélioration continue des performances environnementales, tel que présent dans le règlement Eco-Audit, le CEN n'a mis qu'un mois pour les reprendre : la 14001 en octobre, les 14010, 011, 012 en novembre 1996. Puis, la CEE a reconnu par décret du 16 avril 1997 et conformément à l'article 12 du règlement, les procédures de certification environnementale.

On peut donc considérer que Règlement Eco-Audit et normes environnementales sont articulés.

En effet, dorénavant, dans les entreprises certifiées ISO 14001, les vérificateurs n'auront plus à examiner le système de management environnemental, mais s'attacheront seulement à la vérification *stricto sensu* de la déclaration en s'assurant que :

- le certificat a été délivré dans le cadre d'un système d'accréditation approuvé
- les champs couverts par la certification et par la déclaration environnementale sont les mêmes
- la fréquence des audits de certification est de 3 ans ou moins
- les audits visent la performance environnementale.

Néanmoins quelques remarques s'imposent :

Les normes ISO 14000 sont reconnues à l'échelle mondiale , tandis que le règlement EMAS ne l'est qu'en Europe, et les certifications faites sur la base des normes nationales bénéficient d'un *effet d'inertie*, étant reconnues par la certification ISO 14001 jusqu'à la date prévue pour l'audit de renouvellement

La démarche de la certification est plus simple que celle de l'enregistrement car :

- elle proche de celle concernant la certification ISO 9000 et ce les mêmes organismes certificateurs, comme AFAQ ou BSI, qui œuvrent sur ce terrain
- les normes ISO 14000 offrent une cohérence et une précision concernant le management et l'audit, tandis que le règlement ne fournit pas de méthode de réalisation de l'analyse environnementale, ce qui peut bloquer la démarche.

Les déclarations environnementales sont d'excellents outils de communication , mais du fait des imprécisions du Règlement Eco-Audit dans la définition de la déclaration environnementale, les documents établis sont peu comparables entre eux.

L'évolution des normes ISO 14001 est prévue en cohérence avec :

- celle des normes ISO 9000 (qui sont en train de faire le *premier pas* à l'occasion de la révision qui est en cours, car elles prendront en considération la structure et le modèle de l'ISO 14001 en veillant à une rédaction identique des éléments communs)
- l'ensemble des préoccupations environnementales (l'ISO TC 270 travaille sur le management environnemental, mais également sur l'audit de sol, l'analyse du cycle de vie des produits etc...).

PERSPECTIVES

Au sein du Comité article 19, les délégations nationales, allemande et britannique surtout, poléminent autour des mérites respectifs des deux systèmes. Dans son ensemble le Comité refuse de reconnaître une situation concurrentielle tournant à l'avantage des normes ISO 14000. Il insiste sur le fait que le règlement européen comporte - et surtout devra comporter - une valeur ajoutée, puisque conformément à l'article 20 du règlement européen, en juin 1998, la Commission doit réexaminer le système sur la base de l'expérience acquise et proposer au Conseil les modifications appropriées.

Pour ce faire, le Comité article 19 a lancé une opération pilote auprès des PME au niveau européen, conduite par l'Université Bocconi de Milan. Le rapport présenté au Comité le 1^{er} juillet 1997 révèle une situation avantageuse pour les normes ISO 14000 par rapport au règlement européen, et souligne la nécessité de faire attention à ce que la politique environnementale ne soit pas une simple extension

mécanique de la politique qualité.

En France, le Ministère de l'Environnement a explicité sa position dans la lettre circulaire adressée par Madame Corinne LEPAGE aux Préfets, en date du 28 février 1997 :

“L’Union Européenne a fixé les principes d’un système communautaire de management environnemental et d’audit (règlement Eco-Audit) et un mécanisme de certification selon la norme de management environnemental ISO 14001 a été créé” souligne-telle, pour affirmer plus loin : *“ il est à mes yeux extrêmement important que les entreprises françaises utilisent très largement ces mécanismes”*.

Et de préciser enfin que : *“ce type d’initiative relève de la gestion des entreprises et non de l’intervention réglementaire”* et que *“si les entreprises généralisent rapidement l’application de ces mécanismes, les progrès qui en résulteront permettront vraisemblablement de faire évoluer la nomenclature des installations classées [...] : la mise en oeuvre par l’exploitant d’un système de management environnemental ayant fait l’objet d’une certification ISO 14001 ou d’un enregistrement Eco-Audit, sera un élément à prendre en compte dans l’établissement des programmes de contrôle, même s’il convient de bien distinguer ce qui relève de la réglementation et ce qui relève de l’initiative des entreprises”*.

LISTE DES ABBREVIATIONS

ACFCI	Assemblée des Chambres Françaises de commerce et d'Industrie
AFAQ	Association française pour l'Assurance Qualité
AFCERQ	Association Française pour les Cercles de Qualité
AFCIQ	Association française pour le Contrôle Industriel de la Qualité
AFNOR	Association Française de Normalisation
AFQ	Association Française des Qualiticiens
ANPE	Agence Nationale Pour l'Emploi
AQ	Assurance de la Qualité
ARC	Aides au Recrutement des Cadres
ARIST	Agence Régionale de l'Information Scientifique et Technique
ATI	Agent Technique à l'Industrie
ATPCI	Association des Techniciens et Professionnels du Contrôle Industriel
BdF	Banque de France
BTP	Bâtiment Travaux Publics
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CEI	Commission Electrique Internationale
CEM	Compatibilité Electromagnétique (Directive)
CEM	Conception à l'Ecoute du Marché
CERESTA	Centre d'Enseignement et de Recherche de Statistiques Appliquées
CFDE	Centre de Formation et de Documentation sur l'Environnement (ACFCI)
CNPF	Conseil National du Patronat Français
CNRS	Centre National de la Recherche Scientifique
COFRAC	Comité français d'Accréditation
CRAM	Caisse Régionale d'Assurance Maladie
CRCI	Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie
DAFCO	Délégation Académique à la Formation Continue

DARPMI	Direction de l'Action Régionale et de la Petite et Moyenne Industrie
DCT	Division Contrôle Technique (DRIRE)
DDE	Direction départementale de l'Équipement
DDI	Division Développement Industriel (DRIRE)
DDTEFP	Direction Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
DGSI	Direction Générale des Stratégies Industrielles
DMQ	Division Métrologie Qualité (DRIRE)
DPPR	Direction de la Prévention des Pollutions et des Risques
DRAF	Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt
DRIRE	Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement
DSIN	Direction de la Sûreté des Installations Nucléaires
EA	European Accreditation
EAC	European accreditation of Certification
EAL	European Accreditation of Laboratories
EN	European-Norme
EQNET	European Certification Network
ESC	Ecole Supérieure de Commerce
FRAC	Fond Régional d'Aide au Conseil
GE	Grandes Entreprises
IAF	International Accreditation Forum
ILAC	International Laboratories Accreditation
IMQ	Institut Méditerranéen de la Qualité
IQM	Institut Qualité management
IRDQ	Institut de Recherche et de Développement de la Qualité
IsdF	Institut de Sûreté de Fonctionnement
ISO	International Standardization Organization
ITQS	Information Technology Quality System
MEQUI	Mission pour l'Enseignement de la Qualité Industrielle

MFQ	Mouvement Français pour la Qualité
PFQ	Prix Français de la Qualité
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Petites et Moyennes Industries
QT	Qualité totale (Total Quality Management TQM)
RENATI	Réseau National des ATI
RFQ	Réseau des Formations Diplômantes à la Qualité
RNQ	Réseau National de la Qualité (des CCI)
SDDITR	Sous-Direction du Développement Industriel et Technologique Régional
SMEA	Système de Management Environnemental et d'Eco-Audit
SQUALPI	Sous-direction de la qualité pour l'industrie et de la normalisation
TPE	Très Petites Entreprises
TQM	Total Quality Management