

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION	4
1.1. Un double objectif 4	
1.2. Méthode	4
2. QUALITE ET DEMARCHES QUALITE - QUELQUES ELEMENTS DE CADRAGE 5	
2.1. Les problèmes de définition	5
2.2. Les objectifs de la qualité: satisfaction du client et/ou amélioration des performances ?	6
2.3. Les différents signes de la qualité	7
2.4. Moyens et méthodes de la qualité : bases pour une typologie	7
2.5. Le cas particulier des entreprises certifiées ISO 9000	9
2.6. Présentation des résultats des enquêtes	9
3. MOTIVATIONS ET CONTRAINTES AU DEVELOPPEMENT DE LA QUALITE	10
3.1. Satisfaire les clients mais aussi améliorer l'image et le dynamisme de l'entreprise	10
3.2. Des obstacles plutôt liés à l'implication et à la formation du personnel et aux coûts	11
3.3. Méconnaissance et diffusion insuffisante des outils et méthodes de la qualité	12
4. L'ETAT DES LIEUX DES DEMARCHES QUALITE	13
4.1. L'industrie : davantage de moyens consacrés à la mesure interne de la qualité qu'à la perception de la qualité par le client	13
4.2. Quatre groupes d'entreprises industrielles à des stades de développement inégaux	13
4.3. Le cas des entreprises de service : davantage de moyens consacrés à la mesure de la qualité externe	15
5. QUALITE PRODUIT, ASSURANCE QUALITE, QUALITE TOTALE	16
5.1. Qualité produit	16
5.2. Assurance qualité, certification ISO 9000	17
5.3. Qualité totale, Prix Français de la Qualité	17
6. LES AVANCEES DE L'ASSURANCE-QUALITE ET DE LA CERTIFICATION	18
6.1. Une forte dynamique	18
6.2. Des contraintes finalement considérées comme limitées	19
6.3. Les résultats de la certification ISO 9000 : des retombées positives ... mais qui ne correspondent pas forcément aux motivations initiales.	20
6.4. La certification ISO 9000 : un atout commercial ... parmi d'autres	21

7. PERCEPTION DE L'ACTION DES POUVOIRS PUBLICS ET DES ORGANISMES OEUVRANT A LA DIFFUSION DE LA QUALITE	23
7.1. Faible notoriété des organismes	23
7.2. La notoriété des organismes est fortement corrélée avec le degré de développement des démarches qualité	24
8. L'ATTITUDE DU GRAND PUBLIC SUR LA QUALITE; LE CAS DE LA MARQUE NF	25
8.1. Le label de qualité : un critère de jugement parmi d'autres	25
8.2. La marque NF	26
9. L'IMAGE QUALITE A L'ETRANGER	27
9.1. La France en 4ème position en terme d'image qualité de son industrie	27
9.2. Une image globale partagée entre secteurs traditionnels et réalisations de pointe	27
9.3. Les services associés en cause	28
9.4. Promotion insuffisante de la qualité française	29
10. CONCLUSIONS	30

1. INTRODUCTION

1.1. Un double objectif

Cette étude, réalisée par la SOFRES (Départements Conseil et Grandes Enquêtes) pour le compte du Ministère de l'Industrie, des Postes et Télécommunications et du Commerce Extérieur, a deux objectifs principaux :

- connaître et mesurer le degré de pénétration dans les entreprises françaises de ce qu'on désigne couramment sous le terme de démarches qualité, c'est-à-dire un ensemble de méthodes et de moyens destinés à faire progresser la qualité dans l'entreprise ;
- préciser comment les clients de l'industrie française perçoivent l'image-qualité des produits et services français, en particulier à l'international.

1.2. Méthode

L'étude repose sur des entretiens approfondis auprès d'experts Français de la qualité, sur des recherches bibliographiques, et surtout sur différentes enquêtes auprès des populations suivantes.

Population	Nombre d'enquêtes	Mode de recueil
Industries de plus de 10 salariés	650	Téléphonique
Entreprises de services	150	Téléphonique
Entreprises certifiées	250	Téléphonique
Responsables de la communication	100	Téléphonique
Intermédiaires du commerce	100	Téléphonique
Grand public (France)	800	Téléphonique
Filiales françaises à l'étranger	180 sur 9 pays	Postal
Relais français à l'étranger (PEE, Actim, etc ...)	12 pays	Postal
Contacts locaux des relais français	190 sur 12 pays	Postal

Les entretiens et les travaux bibliographiques ont permis de cadrer un sujet qui est à l'évidence vaste et complexe, et de préparer les questionnaires d'enquêtes. Ils amènent aussi à resituer les résultats des enquêtes par rapport à certaines réflexions plus générales concernant le thème de la qualité.

2. QUALITE ET DEMARCHES QUALITE - QUELQUES ELEMENTS DE CADRAGE

2.1. Les problèmes de définition

Les approches concernant la qualité dans la production industrielle, dans l'entreprise, voire dans l'économie en général, ont pris progressivement une importance croissante. Empruntant à plusieurs domaines (technique, gestion de production, ressources humaines, organisation, etc,...), la réflexion sur la qualité utilise de nombreuses méthodes et outils dont la mise en cohérence n'est pas toujours facile. Les démarches qualité font l'objet de théories et de concepts qui peuvent donner lieu à des interprétations différentes. Le but de cette étude n'est pas de rentrer dans le détail des nombreux débats existant sur le sujet, mais on doit évoquer certains problèmes qui se posent au niveau de la définition même des termes employés.

Le terme de qualité fait l'objet d'une norme (NFX 50-120) qui le définit comme suit : « Qualité : ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites ». Cependant, dans la pratique on parlera de qualité en se plaçant à différents niveaux (qualité d'un produit, qualité dans le processus de production, qualité dans une entreprise ou une organisation, etc ...) de sorte qu'il n'y a pas une mais plusieurs définitions possibles.

De la même façon, il n'existe pas de définition précise de ce qu'est une « démarche qualité » dans l'entreprise, car cette notion peut avoir beaucoup de variantes différentes. Soit on considère que toute action dans le domaine de la qualité (pourvu quand même qu'elle s'inscrive dans la durée et qu'elle mette en oeuvre un minimum de volontés et de moyens) est en soi une démarche qualité, soit on réserve ce terme aux seules entreprises qui mènent ces actions aux différents niveaux de la production, de la gestion, de la commercialisation, etc ... avec des méthodes éprouvées. Si la définition est trop large, elle se vide de son sens. Au contraire, si elle est trop restrictive, elle n'est plus applicable en pratique.

Par rapport à ces questions, un des résultats essentiels de l'étude est précisément d'établir une typologie des « démarches qualité » à partir des différentes orientations prises, en pratique, par les entreprises.

2.2. Les objectifs de la qualité: satisfaction du client et/ou amélioration des performances ?

Certains clivages sont apparus tout au long de l'étude à propos des objectifs prioritaires des démarches-qualité, entre ceux qui adoptent des définitions très larges de la qualité, d'autres qui suivent des démarches plus techniques et centrées sur la production, et ceux enfin qui, parmi les objectifs, privilégient la satisfaction du client.

Clivage ne veut pas dire opposition stricte, et on se gardera bien d'opposer entre eux les différents objectifs de la qualité, c'est-à-dire :

- la qualité du produit,
- l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise,
- et la satisfaction du client.

Au contraire, c'est dans la réaffirmation de chacun de ces objectifs qu'on trouvera probablement la meilleure définition de ce que devraient être des démarches qualité équilibrées.

Néanmoins, des points de vue assez différents sont perceptibles sur le sujet. Ils se manifestent dans les discours, avec l'utilisation par certains de concepts de plus en plus globalisants (qualité totale, démarches de progrès) alors que d'autres souhaitent un recentrage sur l'objectif prioritaire de satisfaction des clients. Ils s'expriment aussi dans les entreprises, avec des démarches qualité qui sont très axées sur l'amélioration des performances internes et d'autres qui au contraire sont davantage tournées vers l'extérieur et vers le client, comme on le verra plus loin.

<u>Recommandation 1 :</u> <i>Construire une communication équilibrée sur les différents objectifs de la qualité.</i>	
<u>Constat</u>	<u>Propositions</u>
• Des débats actuels qui donnent lieu à des discours abstraits et pas toujours efficaces. • Un rééquilibrage nécessaire entre les approches techniques et la recherche d'une meilleure satisfaction client. • Nécessité de réaffirmer le rôle de la qualité comme facteur-clé de productivité.	Revenir à une communication moins conceptuelle et centrée sur les objectifs essentiels de la qualité : • la qualité des produits et des services associés (conformité et amélioration), • l'amélioration du fonctionnement des entreprises notamment à travers la disponibilité des moyens industriels, et l'optimisation des flux, • la recherche d'une meilleure satisfaction des clients.

2.3. Les différents signes de la qualité

Les «signes de la qualité» ont tendance à se multiplier : référence aux normes, marques commerciales, marques collectives de certification, labels, chartes, accréditations.

L'objectif commun est de donner des garanties aux clients et des atouts commerciaux aux entreprises.

Mais la superposition de ces différents messages, qui s'adressent soit aux clients industriels soit aussi aux consommateurs, est parfois source de confusions.

<u>Recommandation 2 :</u> <i>Clarifier les mérites respectifs et les limites des différents signes de la qualité.</i>	
<u>Constat</u>	<u>Propositions</u>
• Une multiplication des signes de la qualité en direction des différents types de clients qui nécessite un effort de cohérence.	• Revenir aux objectifs essentiels pour le type de client considéré (professionnel ou particulier). • Clarifier les messages délivrés par les différents signes de qualité.

2.4. Moyens et méthodes de la qualité: bases pour une typologie

Les approches modernes de la qualité ont produit de nombreuses méthodes, certaines très formalisées (analyse de la valeur), et d'autres qui rassemblent au contraire des pratiques beaucoup plus « génériques » (techniques de résolution de problèmes par exemple).

L'application de ces méthodes requiert des moyens (matériels, en temps ou en personnel) ainsi que la mise en place de procédures et d'indicateurs sans lesquels il n'y a pas de véritable démarche qualité.

L'utilisation dans l'entreprise d'une méthode, d'un moyen ou d'un indicateur donné ne suffit certes pas pour conclure à la présence - ou à l'absence - d'une démarche qualité, et encore moins à l'efficacité de celle-ci. Pour certains observateurs d'ailleurs, seule la pratique qualitative de l'entreprise permettrait de trancher puisque c'est précisément de qualité qu'on cherche à juger.

Ceci dit, l'existence dans la même entreprise de plusieurs des éléments évoqués et l'existence de combinaisons plus ou moins fréquentes permettent de cerner l'orientation prise dans l'entreprise. Le tableau ci-dessous indique la liste des méthodes, moyens et indicateurs de suivi qui a été retenue dans le questionnaire aux entreprises industrielles pour bâtir la typologie des démarches qualité suivies par celles-ci.

Liste des items utilisés pour la construction de la typologie

Moyens à disposition de l'entreprise

Documents décrivant les procédures qualité par poste de travail.
 Documents décrivant les procédures qualité par grand service.
 Méthodes pour l'évaluation de la qualité chez les fournisseurs.
 Personnel spécialisé en contrôle de qualité.
 Directeur ou cadre chargé de la qualité.
 Document de la Direction Générale décrivant la politique qualité de l'entreprise.
 Laboratoire ou service interne d'analyse, de mesure ou de métrologie.

Actions

Qualification des produits.
 Mise en conformité des produits à des normes techniques.
 Contrôle de conformité des approvisionnements à la réception.
 Contrôle de qualité des produits en cours de fabrication.
 Contrôle de qualité des produits finis avant expédition.
 Animation de groupes de travail ou de cercles de qualité.
 Formations du personnel à la qualité.
 Enquêtes satisfaction et attentes des clients.

Méthodes et outils

Cahiers des charges fonctionnels.
 Gestion en flux tendus, juste-à-temps.
 Méthodes de contrôle statistique de type carte de contrôle.
 Analyse de la valeur.
 Méthodes de résolution de problèmes mises au point par des experts qualité.
 Méthodes de fiabilité prévisionnelle de type AMDEC ou autres.
 Diagramme d'affinité.

Indicateurs

Taux de produits non conformes, taux de rebuts.
 Taux de produits non livrés dans les délais.
 Mesure des coûts de non-qualité.
 Mesure des coûts de réparation ou des reprises de produits sous garantie.
 Nombre de réclamations clients.
 Mesure des clients perdus.
 Indices de satisfaction des clients.
 Tableau de bord qualité au niveau de la Direction.

2.5. Le cas particulier des entreprises certifiées ISO 9000

Il s'agit des entreprises qui ont fait certifier par tierce partie que leurs procédures d'assurance qualité étaient conformes aux normes de la série ISO 9000. Cet audit extérieur est réalisé en France à 85% par l'AFAQ et à 15% par d'autres organismes de certification de systèmes d'assurance qualité.

Dans la sous-traitance automobile européenne et dans certains secteurs à risques (aéronautique, pharmacie, etc ...), la certification a acquis une importance indéniable pour la sélection des fournisseurs. Dans d'autres secteurs d'activité, certains considèrent qu'elle pourrait être de plus en plus exigée à l'avenir, notamment pour participer aux appels d'offres internationaux publics ou privés.

Le phénomène de la certification gagne donc progressivement de nouvelles catégories d'entreprises. Cependant, tous les observateurs n'ont pas le même point de vue sur ce mouvement, et la certification ISO 9000 donne lieu aujourd'hui à de nombreuses questions. Doit-on pousser l'ensemble des entreprises à se faire certifier pour leur permettre de mieux affronter la concurrence (en particulier internationale) ? Mais si le phénomène se généralise, les certificats ne vont-ils pas rapidement se dévaloriser dès que les entreprises certifiées seront plus nombreuses ? Pourtant, la France n'est-elle pas trop puriste et trop lente dans son approche de la certification alors que l'Angleterre, plus « pragmatique » certifie ses entreprises avec moins de rigueur peut-être, mais beaucoup plus massivement et à moindre coût ? Enfin, en figeant excessivement les pratiques, la certification ne nuit-elle pas en fait à l'amélioration permanente des démarches qualité ? etc...

Le thème de la certification fait l'objet de différents travaux dans l'étude. Une enquête spécifique a été réalisée sur un échantillon d'entreprises déjà certifiées (250 enquêtes sur environ 4000 entreprises au total en France) pour mieux cerner leur profil, les difficultés qu'elles ont rencontrées, les résultats obtenus, etc ... Par ailleurs, les autres séries d'enquêtes fournissent des éclairages complémentaires sur le sujet : évolution prévisible du nombre de dossiers de certification, attitude des intermédiaires du commerce, des clients étrangers, etc ...

2.6. Présentation des résultats des enquêtes

Les principaux résultats des enquêtes vont maintenant être résumés. On gardera à l'esprit qu'il s'agit ici d'une synthèse, qui ne peut pas reprendre tous les détails des informations recueillies dans les différentes vagues d'enquêtes, ceux-ci figurant dans le rapport final de l'étude.

3. MOTIVATIONS ET CONTRAINTES AU DEVELOPPEMENT DE LA QUALITE

3.1. Satisfaire les clients mais aussi améliorer l'image et le dynamisme de l'entreprise

Plus de 80% des industriels placent l'amélioration de la qualité des produits et services offerts parmi leurs priorités principales.

Les 4 principales priorités actuelles de l'industrie

• Améliorer la qualité des produits et services	83%
• Conquérir de nouveaux marchés	71%
• Baisser les coûts de production	68%
• Améliorer l'organisation et le management	65%

Enquête auprès des entreprises industrielles d'au moins 10 salariés (hors IAA).

Les facteurs qui incitent les entreprises au développement des démarches qualité sont multiples. La principale motivation citée est la recherche de la satisfaction des besoins des clients (facteur jouant un rôle incitatif majeur pour 76% des industriels).

D'autres facteurs jouent également un rôle important. On note ainsi que près de 50% des entreprises parlent d'amélioration de l'image de l'entreprise, de mobilisation du personnel autour des projets de l'entreprise ou encore d'accès à de nouveaux marchés.

Enfin, on note d'une manière générale que les facteurs liés à la contrainte (répondre aux exigences en matière de normes ou de certification, pression des concurrents, renforcement de la réglementation), sans être négligés, constituent des motivations moins fortes.

3.2. Des obstacles plutôt liés à l'implication et à la formation du personnel et aux coûts

Le personnel semble être au centre d'un ensemble de difficultés au développement des démarches qualité. Les industriels évoquent le manque de disponibilité du personnel (un obstacle important pour 61% des industriels interrogés), son implication insuffisante (54%) et une formation insuffisante (50%).

<u>Recommandation 3 :</u> Développer la formation.	
<u>Constat</u>	<u>Propositions</u>
• De nombreux obstacles liés à la préparation du personnel.	• Renforcer les formations existantes : ○ apprentissage avec l'aide des industriels, ○ formations spécialisées. • Introduire une initiation à la qualité dans l'enseignement général. • Utiliser les autres vecteurs de formation : ○ la 5, chaîne du savoir, ○ etc ...

Le coût des actions à entreprendre est également souvent cité (58%), et on constate que les entreprises ont du mal à évaluer précisément les enjeux économiques de la qualité.

Les directions d'entreprise se mettent moins directement en cause sur le plan des obstacles, même si 43% considèrent l'implication insuffisante de la Direction comme un obstacle important.

<u>Recommandation 4 :</u> Développer la mesure des coûts de la non qualité et de l'efficacité des démarches qualité.	
<u>Constat</u>	<u>Propositions</u>
• Coût perçu comme une contrainte. • Des directions générales qu'il faut impliquer davantage. • Un potentiel d'amélioration dans la réduction des coûts de non qualité.	Développer la mesure de l'efficacité des démarches qualité pour permettre d'apprécier : • la réduction des coûts, • la réduction des risques, • l'amélioration de la satisfaction des clients et utilisateurs.

3.3. Méconnaissance et diffusion insuffisante des outils et méthodes de la qualité

La méconnaissance des outils et procédures de la qualité constitue un obstacle important pour près d'une entreprise industrielle sur deux.

L'utilisation de ces outils n'est pas suffisamment développée, même dans les entreprises les plus avancées.

Diffusion des moyens et méthodes de la qualité dans l'industrie (exemples)

• Personnel spécialisé en contrôle qualité	55%
• Document de la DG décrivant la politique qualité	49%
• Contrôle statistique de type carte de contrôle	30%
• Analyse de la valeur	26%
• Méthodes de résolution de problèmes	24%
• Méthodes de fiabilité prévisionnelle de type AMDEC ou autres	17%
• Diagramme d'affinité	10%
• Taux de rebuts	65%
• Mesure des coûts de non qualité	54%

Recommandation 5 :

Aider les entreprises à choisir les méthodes et outils de la qualité adaptés à leurs besoins.

<u>Constat</u>	<u>Propositions</u>
• La méconnaissance des outils citée comme un obstacle par une majorité. • Des méthodes variées, empruntant à différents domaines, pas toujours faciles à situer les unes par rapport aux autres.	• Organiser une information générale structurée sur l'éventail des outils et méthodes existantes. • Préciser leur finalité, leurs limites, les publics auxquels elles s'adressent, leurs résultats escomptés. • Indiquer le fil conducteur de leur mise en oeuvre, les critères de séquençement dans le temps, la mise en cohérence. • Ce projet pourrait revenir au Mouvement Français pour la Qualité.

4. L'ETAT DES LIEUX DES DEMARCHES QUALITE

4.1. L'industrie : davantage de moyens consacrés à la mesure Interne de la qualité qu'à la perception de la qualité par le client

84% des entreprises industrielles de plus de 10 salariés déclarent contrôler régulièrement la qualité des produits en cours de fabrication et pratiquement autant effectue des contrôles avant expédition des produits finis.

Par contre, moins d'une entreprise sur deux (46%) dispose d'indicateurs de mesure de la satisfaction des clients et environ un quart suit régulièrement sa clientèle sous forme d'enquêtes sur leurs besoins et attentes.

On constate donc un certain déséquilibre entre les efforts et l'attention portés aux aspects techniques en production, et les moyens plus faibles accordés au suivi de la relation avec le client.

Cette situation semble ne pas devoir fondamentalement changer à court/moyen terme puisque 74% des industriels considèrent la production comme le domaine prioritaire d'amélioration de la qualité au cours des 2 ou 3 prochaines années, loin devant la conception des produits (40%) et les services à la clientèle (39%).

4.2. Quatre groupes d'entreprises industrielles à des stades de développement Inégaux

L'enquête quantitative auprès des industriels a permis d'établir une typologie des démarches qualité menées dans l'industrie française. Construite sur un ensemble d'une vingtaine de questions relatives à l'existence et à la fréquence d'utilisation de moyens, méthodes, outils et indicateurs affectées au développement et à la mesure de la qualité, elle a permis d'identifier quatre grands types d'entreprises.

- *Des entreprises qui construisent méthodiquement leur démarche qualité en alliant culture technique et culture clients (21% des entreprises, 50% des effectifs salariés).*

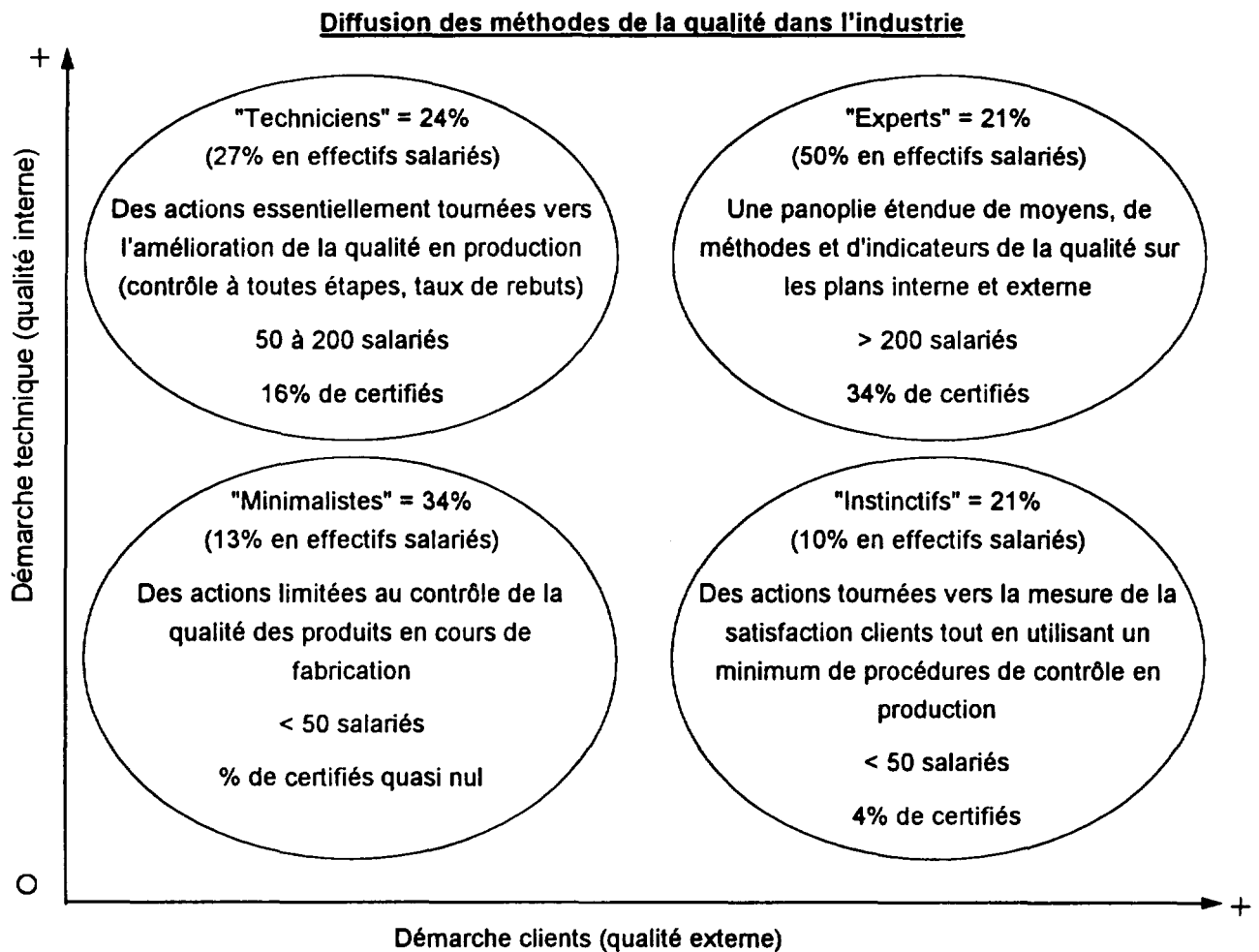
Elles disposent d'une panoplie étendue de moyens, de méthodes et d'indicateurs de la qualité, tant sur le plan de la mesure interne que la mesure externe de la qualité perçue, y compris les plus évolués ou les plus formalisés.

Il s'agit là d'une approche professionnelle de la qualité, on serait tenté de dire « experte » comparée aux autres entreprises même si un certain nombre d'outils apparaissent encore insuffisamment développés. Ce groupe est principalement constitué d'entreprises de plus de 200 salariés, généralement exportatrices, exerçant dans des secteurs tels que la métallurgie et le travail des métaux, et souvent filiales de groupes plus importants.

- **Des entreprises qui consacrent peu de moyens à la qualité (34% des entreprises, 13% des effectifs salariés).**

Moins motivées par l'amélioration de la qualité et peu contraintes à la développer, elles limitent leurs interventions au contrôle de qualité des produits en cours de fabrication.

Cette démarche « minimaliste » est présente dans les entreprises de moins de 50 salariés (et surtout de moins de 20 salariés), dans des secteurs du type bois - ameublement. Elles n'exportent pratiquement pas et leur clientèle est en majorité non industrielle (commerce, services, ...).



Entre ces deux extrêmes, on rencontre des entreprises ayant emprunté deux voies différentes.

- ***Des entreprises qui mettent l'accent sur la mesure de la satisfaction clients sans véritablement formaliser leur démarche (21% des entreprises, 10% des effectifs salariés).***

Ces entreprises développent une culture clients et mesurent différents indicateurs les concernant (indices de satisfaction clients, mesure des clients perdus), tout en utilisant un minimum d'actions techniques en production (contrôle qualité, taux de rebuts). Leur démarche d'ensemble est assez peu formalisée (relativement peu de responsables qualité et de supports documentaires). Il s'agit d'adeptes d'une démarche « instinctive » que l'on rencontre dans les entreprises de moins de 50 salariés (plutôt moins de 20 salariés), faiblement ou moyennement exportatrices et ayant une clientèle non industrielle plutôt atomisée.

- ***Des entreprises qui s'appuient essentiellement sur des méthodes et indicateurs Internes de la qualité (24% des entreprises et 27% des effectifs salariés).***

Préoccupées par la modernisation de leurs équipements et par la baisse des coûts de production, elles consacrent l'essentiel de leurs efforts à l'amélioration de la qualité en production (contrôle qualité aux différentes étapes, taux de rebuts).

Cette démarche que l'on peut qualifier de « technicienne » même si elle n'en a pas forcément tous les attributs (les méthodes de contrôle statistique de type carte de contrôle ou encore les méthodes de fiabilité prévisionnelle sont peu répandues) est présente dans les entreprises de 50 à 200 salariés, moyennement exportatrices, ayant une clientèle majoritairement industrielle et dans des secteurs tels que les biens d'équipement électriques et électroniques.

4.3. Le cas des entreprises de service : davantage de moyens consacrés à la mesure de la qualité externe

Rappelons que l'enquête dans ce secteur s'est limitée à certains types de services (services aux entreprises, transport, banques assurances).

Moins formalisées que dans l'industrie (en particulier sur le plan des supports documentaires), les démarches qualité des entreprises de services s'orientent plus naturellement vers la mesure de la qualité perçue par le client.

	Services	Industrie
Responsable qualité	45%	52%
Document de la DG décrivant la politique qualité	28%	49%
Mesure des coûts de non qualité ⁽¹⁾	58%	54%
Indicateurs de satisfaction clients ⁽¹⁾	74%	46%
Mesure des clients perdus ⁽¹⁾	74%	35%

Enquête auprès des entreprises industrielles d'au moins 10 salariés (hors IAA) et enquête auprès des services.

(1) Que ce soit régulièrement ou occasionnellement

5. QUALITE PRODUIT, ASSURANCE QUALITE, QUALITE TOTALE

5.1. Qualité produit

Le contrôle de qualité des produits (en cours de fabrication, avant expédition) figure en tête des actions que les entreprises déclarent mener en matière de qualité, puisque c'est une pratique fréquente pour plus de 80% des entreprises.

Par ailleurs, 51% des entreprises industrielles interrogées déclarent effectuer souvent des actions de mise en conformité des produits aux normes ou spécifications techniques. La conformité aux normes de l'AFNOR et/ou à des normes étrangères est un argument de promotion pour 35% d'entre elles.

Les exigences du marché international vont dans ce sens : 49% des sociétés de commerce international constatent que leurs clients sont beaucoup plus exigeants aujourd'hui qu'il y a 5 ans en ce qui concerne la conformité des produits à des normes ou spécifications techniques.

<u>Recommandation 6 :</u> <i>Réaffirmer l'importance de la normalisation.</i>	
<u>Constat</u>	<u>Propositions</u>
• Rôle important des normes dans les échanges internationaux. • Importance stratégique pour la France de participer à la définition des normes internationales, dont le nombre est en forte croissance.	• Réaffirmer l'importance des travaux de normalisation coordonnés par l'AFNOR et d'une implication forte des industriels. • Tenter de corriger la perception commune en France de la « norme-obligation » pour une notion plus valorisante de « norme référence ». • Faire moins de normes, mais des meilleures ; évaluer le mécanisme de sélection des chantiers prioritaires en matière de normalisation.

5.2. Assurance qualité, certification ISO 9000

Les enquêtes confirment une dynamique très nette dans ce domaine, avec une forte progression attendue de l'assurance qualité et des projets de certification.

Ce thème a été jugé suffisamment important pour faire l'objet de commentaires spécifiques, réunis au chapitre suivant.

Situation actuelle de l'assurance qualité et de la certification ISO 900

	Démarche «minimaliste»	Démarche «instinctive»	Démarche «technicienne»	Démarche «experte»	TOTAL industrie	Services
A un système d'Assurance-Qualité	3%	12%	41%	66%	27%	14%
Est certifié ISO 9000	-	4%	16%	34%	11%	4%

Enquête auprès des entreprises industrielles d'au moins 10 salariés (hors IAA) et enquête auprès des entreprises de services (services aux entreprises, transport, banques/assurances).

5.3. Qualité totale. Prix Français de la Qualité.

Parmi les entreprises déjà certifiées ISO 9000, une majorité a déjà ou va engager une démarche de qualité totale :

... a engagé	36%
... envisage de le faire dans les 2 ans	28%

Dans les initiatives destinées à promouvoir l'idée de qualité totale auprès des entreprises (pas seulement de celles qui sont certifiées ISO), on notera que le Prix Français de la Qualité a gagné, en peu de temps, une bonne notoriété.

Il est aujourd'hui connu de 50% des entreprises industrielles, et parmi celles qui le connaissent 59% en ont une bonne ou très bonne opinion (contre 7% de mauvaise opinion et 34% de ni bonne, ni mauvaise).

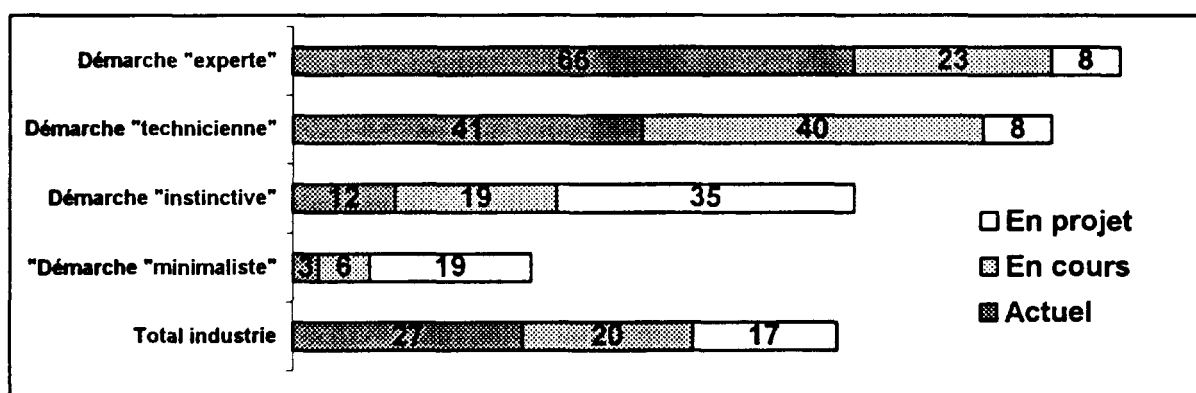
Le Prix Français de la Qualité est d'autre part perçu comme une bonne initiative pour faire connaître la qualité française à l'étranger.

6. LES AVANCEES DE L'ASSURANCE-QUALITE ET DE LA CERTIFICATION

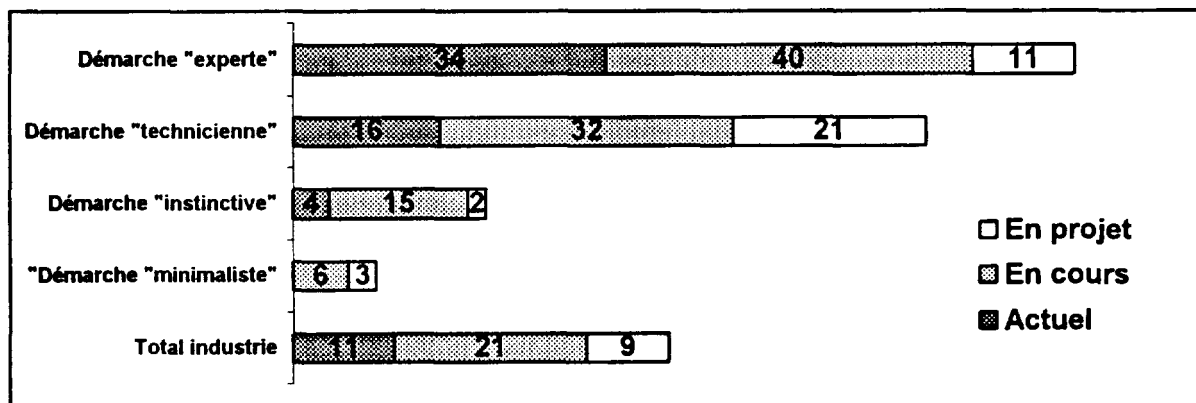
6.1. Une forte dynamique

Environ 11% des entreprises industrielles de plus de 10 salariés sont certifiées. On peut penser qu'à terme, près d'un tiers devrait l'être compte tenu des démarches en cours déclarées par les entreprises interrogées, soit un triplement. La tendance est particulièrement forte dans les groupes adoptant des démarches « expertes » et « techniques », d'ores et déjà bien engagées dans ce processus et qui se préparent à le développer nettement.

Dynamique des systèmes d'Assurance-Qualité (en % par type de démarche)



Dynamique de la certification (en % par type de démarche)



Notons que la tendance dans le secteur des services est assez semblable, mais avec davantage de « projets » que de démarches déjà en cours.

Dynamique de l'assurance qualité et de la certification (Services)

	Système d'Assurance - Qualité	Certification
Actuel	14%	4%
En cours	14%	9%
En projet	64%	11%

Enquête auprès des entreprises de services (services aux entreprises, transport, banques/assurances).

6.2. Des contraintes finalement considérées comme limitées

Les domaines où les entreprises disent avoir rencontré beaucoup de difficultés sont :

- la gestion documentaire (30%),
- la mise à niveau des procédures de contrôle qualité (25%),
- la mise à niveau des instruments de mesure (24%).

Les difficultés semblent plus marquées dans les entreprises qui sont passées rapidement à la certification (en moins de 2 ans). La mise à niveau des instruments de mesure a représenté beaucoup de difficultés pour 37% d'entre elles, soit 12 points de plus qu'en moyenne.

Viennent ensuite un certain nombre de thèmes liés à la modification de l'organisation interne, à l'implication de la Direction, à la participation du personnel, qui ont été à l'origine de beaucoup de difficultés pour 10 à 20% des entreprises certifiées.

Dans l'ensemble, on constate qu'aucun de ces pourcentages ne dépasse 30% en moyenne, soit un niveau de contrainte relativement limité.

Ceci n'empêche cependant pas les entreprises certifiées d'exprimer un certain nombre de critiques telles que le caractère onéreux de la certification, sa difficulté d'accès pour les petites entreprises, sa complexité et les procédures lourdes qu'elle implique.

La certification	Tout à fait d'accord ou plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord ou pas d'accord du tout	NSP
est trop onéreuse	69%	30%	1%
est difficile d'accès pour les petites entreprises	59%	31%	10%
implique des procédures lourdes	41%	59%	-
est un système trop complexe	42%	58%	-

Enquête auprès des entreprises certifiées.

6.3. Les résultats de la certification ISO 9000 : des retombées positives ... mais qui ne correspondent pas forcément aux motivations Initiales.

22% des entreprises certifiées se disent très satisfaites et 72% assez satisfaites de la certification, soit un pourcentage total de satisfaction de 94%.

De nettes améliorations sont constatées dans plusieurs domaines, notamment en ce qui concerne la rigueur des méthodes de travail, l'image et le fonctionnement global de l'entreprise. Par contre, la qualité des produits et les relations avec les clients s'améliorent plus légèrement.

Quelles améliorations ont été constatées suite à la certification ISO 9000 ?

	Nette amélioration	Légère amélioration
Rigueur dans les méthodes de travail	62%	34%
Transcription, formalisation du savoir-faire	60%	28%
Image de l'entreprise	48%	35%
Motivation du personnel	45%	47%
Maîtrise du processus de production	44%	43%
Fonctionnement global de l'entreprise	42%	48%
Relations avec le client	34%	45%
Baisse des plaintes clients	27%	42%
Qualité des produits	24%	52%

Enquête auprès des entreprises certifiées.

Ces résultats positifs montrent cependant un décalage assez net avec les motivations initiales, puisque c'était l'amélioration des relations avec le client et l'amélioration de la qualité des produits et services qui venaient en premier. Sur la formalisation du savoir-faire, le décalage est particulièrement net: ce thème ne fait pas partie des principales motivations des entreprises, mais c'est pourtant l'un des domaines où la certification (et l'assurance qualité en général) semblent le plus efficaces.

Quelles étaient les motivations initiales pour passer à la certification ISO 9000 ?

	Déterminante	Importante
Répondre aux exigences des clients	51%	36%
Améliorer la qualité des produits et services	38%	48%
Image de l'entreprise	36%	53%
Motivation du personnel	37%	51%
Maîtrise du processus de production	28%	49%
Préserver le savoir faire de l'entreprise	25%	40%

Enquête auprès des entreprises certifiées.

6.4. La certification ISO 9000: un atout commercial... parmi d'autres

Même s'il convient de ne pas exagérer son impact, il se confirme que la certification constitue un atout commercial : c'est en tout cas l'opinion de 81% des entreprises certifiées et 74% d'entre elles jugent qu'elle est importante en particulier pour l'exportation.

La certification ISO 9000

	Tout à fait d'accord ou plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord ou pas d'accord du tout	NSP
est un atout commercial	81%	18%	1%
est importante pour l'exportation	73%	17%	10%

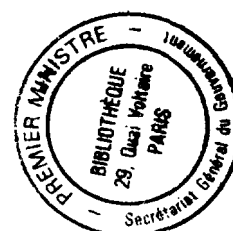
Enquête auprès des entreprises certifiées.

L'opinion des sociétés de commerce international est un peu moins tranchée puisque 47% seulement la considèrent comme importante dans leurs critères de choix des fournisseurs (dont 23% très importante).

Les critères suivants sont-ils importants pour choisir un fournisseur ?

	Très Important	Important
La qualité de ses produits	87%	11%
La capacité à réaliser des produits adaptés au marché	70%	20%
Le fournisseur a un système d'assurance qualité	35%	34%
Le fournisseur est certifié ISO 9000	23%	24%

Enquête auprès des sociétés de commerce international.



Mais 45% de ces sociétés de commerce confirment que leurs clients se montrent effectivement plus exigeants en matière de certification depuis quelques années

Depuis 4 à 5 ans. vos clients sont-ils plus exigeants en ce qui concerne...

	Beaucoup plus exigeants	Un peu plus exigeants
La qualité des produits en général	47%	24%
La conformité des produits à des normes techniques	49%	18%
L'adoption par le fabricant d'un système d'assurance qualité	33%	23%
Le fait que le produit est fabriqué par une entreprise certifiée ISO 9000	18%	27%

Enquête auprès des sociétés de commerce international.

Ceci dit, on observera que les aspects de qualité des produits eux-mêmes viennent très nettement avant la certification dans la liste des réponses. La certification est donc un atout commercial, mais parmi d'autres.

<u>Recommandation 7 :</u> <u>S'assurer du bon développement de l'offre de certification d'entreprise.</u>	
<u>Constat</u>	<u>Propositions</u>
• De très nombreuses entreprises engagées dans des projets de certification. • La certification : un atout commercial. • Mais un coût jugé élevé. • Et une démarche plus difficile pour les PME.	• Répondre à l'accroissement des demandes en développant l'offre de certification, sous le contrôle du COFRAC pour garantir le sérieux de l'approche française. • Rendre la certification plus accessible aux PME : promotion de l'ISO 9003 et diminution des coûts de certification pour les entreprises de moins de 50 personnes. • Accroître les synergies entre certification d'assurance qualité et certification produits : les deux approches doivent collaborer pour réduire leurs coûts respectifs.

7. PERCEPTION DE L'ACTION DES POUVOIRS PUBLICS ET DES ORGANISMES OEUVRANT A LA DIFFUSION DE LA QUALITE

7.1. Faible notoriété des organismes

En dehors de l'AFNOR et des structures de proximité du type chambres de commerce dont les activités sont plutôt bien connues par les entreprises industrielles comme par les entreprises de services, les autres organismes ne sont connus au mieux que par la moitié des entreprises : c'est le cas en particulier de l'AFAQ, et plus encore du MFQ.

Connaissance des activités des organismes suivants

	Connait plutôt bien		Connait plutôt mal		Ne connaît pas du tout	
	Industrie	Services	Industrie	Services	Industrie	Services
AFNOR	72%	63%	23%	18%	5%	19%
CCI (aspect qualité)	58%	42%	23%	27%	19%	31%
AFAQ	49%	24%	24%	17%	27%	59%
MFQ	20%	10%	24%	12%	56%	78%
Ministère Industrie/SQUALPI	18%	15%	27%	36%	55%	49%
Réseau qualité des CTI	10%	12%	19%	16%	71%	72%
EFQM	5%	7%	19%	14%	77%	79%

AFNOR : Association Française de Normalisation

CCI: Chambre de Commerce et d'Industrie

AFAQ : Association Française d'Assurance Qualité

MFQ : Mouvement Française pour la Qualité

SQUALPI : Sous-Direction de la Qualité pour l'Industrie de la Normalisation

CTI : Centres Techniques Industriels

EFQM : European Foundation for Quality Management

Recommandation 8 :

Informier sur les actions des Pouvoirs Publics et des organismes spécialisés.

<u>Constat</u>	<u>Propositions</u>
La plupart des entreprises méconnaissent les actions des Pouvoirs Publics et des organismes spécialisés.	- Développer des actions de sensibilisation et de communication à grande échelle (initiative des Pouvoirs Publics). - Inciter les organismes spécialisés (AFNOR, AFAQ, LNE, ...) à mieux se faire connaître lors de manifestation spécifiques (mois de la qualité organisé à l'initiative du Ministère de l'Industrie et du MFQ).

7.2. La notoriété des organismes est fortement corrélée avec le degré de développement des démarches qualité

Si les entreprises les moins avancées dans leur démarche qualité ne connaissent, et encore imparfaitement, que les organismes de proximité, les entreprises les plus avancées ont une bonne connaissance de la plupart des organismes.

Degré de connaissance des activités des organismes

Type de démarche	AFNOR	CCI	AFAQ	MFQ	Industrie SQUALPI	CTI	EFQM
« Minimaliste »							
« Instinctive »							
« Technicienne »							
« Experte »							

Connaît plutôt bien à 80% et plus, à environ 60-70%, à environ 50%.

Ne connaît pas du tout à 80% et plus, à environ 70%, à environ 50%.

Connaît plutôt mal ($\approx 40\%$).

A noter que si le MFQ est peu connu en tant que tel, le Prix Français de la Qualité a acquis en peu de temps une bonne notoriété (connu d'une entreprise industrielle sur deux).

Recommandation 9 :

Renforcer le rôle du MFQ comme diffuseur des méthodes qualité.

<u>Constat</u>	<u>Propositions</u>
• La création du MFQ : une étape importante pour unifier des efforts réalisés en ordre dispersé. • Bonne notoriété et bonne perception du Prix Français de la qualité organisé avec le Ministère de l'Industrie. • Le MFQ en tant que tel est peu connu. • Les industriels souhaitent un MFQ « technique » (apport de compétences au plan des outils et méthodes).	• Développer une politique produit au MFQ. • Développer son rôle de mise en forme et de diffusion de la pensée et des techniques de l'Ecole Française de la Qualité, à l'instar de ce qui se fait à l'étranger (JUSE au Japon, ASQC aux Etats-Unis, DGQ en Allemagne).

8. L'ATTITUDE DU GRAND PUBLIC SUR LA QUALITE ; LE CAS DE LA MARQUE NF

8.1. Le label de qualité : un critère de jugement Parmi d'autres

41% des français accordent une grande importance à la présence de labels pour juger de la qualité d'un produit de consommation courante (45% pour les biens d'équipement). Mais ils sont pratiquement autant à retenir des critères tels que l'origine de fabrication, la fiche technique du produit ou la réputation de la marque, quel que soit le type de produit acheté.

Critères jouant un rôle très important pour juger de la qualité d'un produit...

	... de consommation courante ⁽¹⁾	... d'équipement ⁽²⁾
Présence d'un label de qualité	41%	45%
Origine de fabrication	38%	38%
Fiche technique du produit	36%	43%
Réputation de la marque	32%	40%
Réputation de l'entreprise	29%	35%
Conseils des revues de consommateurs	22%	28%
Conseils de l'entourage	12%	14%

Dans le cadre des entretiens approfondis qui ont servi à préparer les enquêtes, de nombreux observateurs ont souligné le rôle-clé de la grande distribution pour la valorisation de la qualité auprès du grand public, en regrettant la faible implication des distributeurs.

Recommandation 10 :

Accentuer les efforts pour associer la grande distribution à la valorisation de l'image qualité.

<u>Constat</u>	<u>Propositions</u>
• Perception largement répandue du rôle clé de la grande distribution pour faire connaître et valoriser la qualité des produits auprès du Grand Public. • Les distributeurs restent en retrait des réflexions menées dans ce domaine.	• Associer davantage la grande distribution pour : ○ promouvoir la mise en place de démarches qualité internes. ○ valoriser la qualité auprès du Grand Public.

(1) Alimentaire, produit d'entretien, habillement

(2) Electroménager, Hi-fi, meubles, voiture

8.2. La marque NF

L'enquête auprès du grand public confirme la bonne notoriété de la marque NF : 85% des français la connaissent ne serait-ce que de nom.

On observe cependant des confusions quant à sa signification. Par exemple, 57% des français associent la marque NF à un produit de fabrication française.

	Vrai	Faux	Ne se prononce pas
Le label NF est obligatoire pour certains produits	89%	8%	3%
Le label NF garantit que le produit est conforme aux normes françaises	98%	1%	1%
Le label NF garantit que le produit est conforme aux normes AFNOR	40%	18%	42%
Un produit ayant le label NF est un produit de fabrication française	57%	38%	5%

Ceux qui connaissent la marque NF sont surtout attentifs à sa présence lorsqu'il s'agit de produits comportant un aspect de sécurité : 80% déclarent y attacher beaucoup d'importance lors de l'achat des produits électroménagers et équipements de chauffage.

En effet, la marque NF est dans l'opinion du grand public, très associée à la garantie de sécurité (pour 97% des personnes interrogées).

<u>Recommandation 11 :</u> <i>Promouvoir la marque NF.</i>	
<u>Constat</u>	<u>Propositions</u>
• Bonne notoriété chez les consommateurs français. • La marque NF très associée à certaines valeurs de base (sécurité). • Méconnaissance de sa signification exacte.	• Communiquer sur le sens de la marque NF et lui donner un contenu proche de la définition « moderne » de la qualité. • Poursuivre la promotion de la politique de regroupement autour de la marque NF afin de disposer d'un signe national de la qualité fort.

9. L'IMAGE QUALITE A L'ETRANGER

9.1. La France en 4ème position en terme d'image qualité de son industrie

Dans les grandes enquêtes internationales sur la perception de la qualité par le grand public, la France se classe en 4ème position, tous secteurs confondus, derrière le Japon, l'Allemagne et les USA.

Les enquêtes internationales menées dans le cadre de cette étude auprès des filiales françaises à l'étranger et auprès des contacts locaux des relais français à l'étranger confirment cette place loin derrière les trois pays leaders et juste devant d'autres pays européens (Grande-Bretagne, Italie, Suisse).

Image qualité des industries suivantes comparée à celle de l'industrie française

	Meilleure que la France	Moins bonne que la France	Proche de la France	Ne se prononce pas
Allemagne	65%	11%	21%	3%
Japon	56%	15%	24%	5%
USA	42%	17%	38%	3%
Grande Bretagne	11%	34%	49%	6%
Italie	5%	57%	33%	5%

Enquête auprès des filiales françaises à l'étranger (USA, Grande-Bretagne, Italie, Allemagne, Japon, Corée, Taiwan, Singapour, Thaïlande).

9.2. Une Image globale partagée entre secteurs traditionnels et réalisations de pointe

Interrogés dans le cadre d'une question ouverte sur l'existence d'une image typique de qualité des produits et services français, les relais français à l'étranger (PEE, ACTIM, etc ...) indiquent que la réputation française repose à la fois sur la renommée de secteurs traditionnels évocateurs d'un certain « savoir-vivre » (industrie du luxe, produits alimentaires, tourisme), et sur des réalisations de haute technologie (TGV, Ariane, etc ...). On retrouve donc là des éléments déjà connus de l'image globale de l'industrie française.

Néanmoins, la bonne réputation de ces secteurs ne bénéficie pas nécessairement aux autres secteurs d'activité.

De plus, cette « image-pays » n'a pas la même force partout: dans plusieurs pays, à l'est et en Asie notamment, les relais français insistent sur la nécessité de mieux promouvoir l'offre française là où elle n'est encore très souvent connue que d'une minorité .

<u>Recommandation 12 :</u> Renforcer l'« image pays » en travaillant au niveau des secteurs.	
<u>Constat</u> • L'image qualité France principalement associée à des secteurs traditionnels et des secteurs de haute technologie. • Cette réputation ne profite pas directement aux autres secteurs. • Difficulté pour les entreprises de compter sur une image globale pays dont elles ne maîtrisent pas ou peu les facteurs.	<u>Propositions</u> • Développer les efforts de promotion et de communication secteur par secteur. • Utiliser les références de nos « champions » à l'exportation pour valoriser leurs fournisseurs ou sous-traitants.

9.3. Les services associés en cause

L'un des résultats les plus importants des différentes enquêtes réalisées sur la perception de la qualité française à l'étranger, concerne les critiques exprimées sur la qualité des services associés aux produits et sur les lacunes de la relation aux clients étrangers.

On observe en effet à ce niveau une très grande convergence des réponses recueillies, qui confirment par ailleurs certains éléments d'études précédentes. Si la qualité intrinsèque des produits français n'est pas remise en cause, en revanche la faiblesse des services après-vente, les erreurs de communication et le manque de suivi des clients concentrent l'essentiel des critiques.

Certains problèmes agacent manifestement, comme les difficultés linguistiques ou la mauvaise qualité des traductions de notices techniques. Le respect des délais et les difficultés pour faire honorer les garanties après-vente sont aussi mentionnés.

Certes, les problèmes de communication et de logistique sont dans une certaine mesure inhérents à l'exportation. Mais cette circonstance atténuante n'a qu'une portée limitée car les critiques recueillies sont à peine moins virulentes dans les pays géographiquement et culturellement proches (Allemagne, Angleterre) que sur des marchés plus éloignés (sud-est asiatique).

Domaines considérés comme des points forts

	Total	Europe	Pays asiatiques (hors japon)
Technologie	69%	59%	87%
Qualité des produits	69%	65%	72%
Capacité à innover	62%	53%	70%
Image des entreprises	62%	63%	59%
Savoir faire main d'oeuvre	56%	53%	59%
Qualité des services associés	35%	43%	33%
Capacité à satisfaire les clients	33%	40%	18%
Services après-vente	28%	31%	21%
Efficacité commerciale	21%	31%	8%
Services à l'exportation	20%	21%	18%

Enquête auprès des filiales à l'étranger.

9.4. Promotion Insuffisante de la qualité française

Le classement sur l'efficacité des actions de promotion de la qualité menées par les différents pays reproduit pratiquement à l'identique le classement précédent sur l'image-qualité. Le Japon et l'Allemagne viennent très nettement en tête, avec les Etats-Unis en 3ème position.

La France là encore occupe une quatrième place, à faible distance des autres pays européens.

Les actions françaises dans ce domaine sont donc jugées moins efficaces que les actions japonaises ou allemandes. Ceci dit, ce n'est pas tant le type d'actions ou la façon dont elles sont conduites qui semblent en cause, mais plutôt leur intensité et les moyens mobilisés. Les relais français ne relèvent pas d'initiatives particulièrement innovantes de la part des pays concurrents, mais plutôt davantage de constance et de moyens. Ce que confirme l'enquête auprès des contacts locaux de ces relais, pour qui la France ne fait pas assez d'efforts pour faire connaître la qualité de ses produits et de ses services.

Classement des pays en fonction de l'efficacité de leurs actions de Promotion de la qualité de leurs produits et services

	Classé en 1er	Classé en 2ème	Classé en 3ème	Classé en 4ème	Classé en 5ème
Allemagne	38%	21%	14%	7%	6%
Japon	28%	27%	8%	6%	6%
USA	18%	18%	19%	11%	17%
France	3%	11%	24%	36%	8%
Grande Bretagne	2%	3%	11%	18%	34%

Enquête auprès des contacts locaux des relais français à l'étranger.

On relèvera parmi les suggestions des relais français à l'étranger, celle qui consiste à encourager les programmes de coopération internationale sur la qualité : la formation de cadres étrangers aux techniques de la qualité peut être un bon moyen de faire connaître l'approche française et les efforts réalisés par l'industrie dans ce domaine.

<u>Recommandation 13 :</u>	
<i>Développer la coopération internationale notamment en matière de formation.</i>	
<u>Constat</u> • Succès des programmes de coopération organisés par certains concurrents de la France (formation des cadres et responsables étrangers aux techniques de la qualité).	<u>Propositions</u> • Développer les initiatives dans ce domaine pour : ○ mieux comprendre la situation et les besoins des marchés-cibles. ○ faire connaître les efforts de la France et de ses industriels dans le domaine de la qualité.

10. CONCLUSIONS

Les principales conclusions à retenir de l'étude sont les suivantes.

1. Tout d'abord, les enquêtes ont permis d'établir un constat de la situation actuelle des entreprises industrielles en matière de démarches qualité. Ce constat donne désormais un « point zéro », une photographie de la situation, basée notamment sur une typologie des entreprises qu'il conviendra de suivre et d'actualiser.
2. Parmi les points positifs, on constate que 21% des entreprises, figurant parmi les plus grandes puisqu'elles regroupent 50% des effectifs salariés, ont des démarches avancées en matière de qualité. Au delà, l'enquête révèle une dynamique plus large avec deux autres groupes engagés dans des démarches moins complètes mais néanmoins encourageantes, et d'une manière générale, de nombreux projets dans ces différents groupes qui devraient, en particulier, conduire à une forte croissance de l'assurance qualité et de la certification.
3. Les résultats montrent cependant un décalage entre les grandes et les petites entreprises, les premières étant à l'évidence plus avancées que les secondes dans leurs démarches qualité. D'autre part, et même dans les entreprises classées parmi les plus avancées, l'utilisation insuffisante des différentes méthodes de la qualité révèle une marge de progrès possible.
4. La communication sur la qualité est importante pour réaliser ces progrès : communication sur les méthodes, pour les faire connaître et les diffuser, communication sur les organismes et institutions spécialisés en qualité dont l'enquête révèle qu'ils sont mal connus des industriels.
5. Cette communication devrait également favoriser un recentrage sur la satisfaction clients, car on constate que de nombreuses entreprises privilégient la mesure interne de la qualité au détriment du suivi de la qualité perçue par le client.
6. En terme d'image qualité à l'international, situe la France se situe nettement derrière les 3 pays de tête que sont l'Allemagne, le Japon et les USA. Les résultats des différentes enquêtes convergent pour désigner les services associés (communication, service après-vente, suivi du client étranger) comme le principal point faible des entreprises françaises, alors que la qualité intrinsèque des produits ne semble pas en cause.

Recommandation 14 :

Mesurer les progrès accomplis.

<u>Constat</u>	<u>Propositions</u>
• Un premier état des lieux de la pénétration des démarches qualité dans le tissu économique qui révèle des progrès à faire. • Des démarches qualité encore trop tournées vers des objectifs et des indicateurs techniques internes.	• Actualiser périodiquement les chiffres clés de l'étude. • Inciter les entreprises à mesurer la satisfaction clients.